
KANNATTAVAN LAMMASTILAN MENESTYSTEKIJÖI- DEN KARTOITUS



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittäminen

Visamäki, kevät 2014

Satu Näykki



VISAMÄKI

Maaseudun kehittäminen

Tekijä Satu Näykki

Vuosi 2014

Työn nimi Kannattavan lammastilan menestystekijöiden kartoitus

TIIVISTELMÄ

Lammastilojen kasvaminen ja muuttuminen yhä ammattimaisemmaksi maatilayrittämisessä on saanut uutta nostetta alalle. Tämän hetken kuluttaja arvostaa kotimaista lampaanlihaa ja sen ekologisuus sopii myös ajan henkeen.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää lammastilojen menestystekijöitä kannattavuusnäkökulmasta. Samalla kartoituksella haluttiin löytää erityisesti lammastiloja kiinnostavia kehittämistarpeita. Tutkimus suoritettiin kirjallisuustutkimuksena sekä siitä saatua tietoa syventävänä kyselytutkimuksena. Aineistona MTT:n raportit sekä muita tutkimuksia monialaisista maatilayrityksistä. Aineistona käytettiin myös paljon lammassektorin lammastietoutta.

Tuloksista kävi ilmi lammastilojen suuri kasvuhaluus. Kyselyyn osallistuneet tilat olivat monet investoineet lammastalouteen. Kannattavuusnäkökulmasta pärjäsivät maltillisesti laajentaneet ja myös muuta maatilayrittämistä harjoittaneet paremmin kuin pelkästään päätuotantona lammastaloutta harjoittavat tilat.

Keskittymällä oman tilan vahvuuksiin ja asettamalla tavoitteita pidemmälle aikavälille lammastiloilla on menestyksen mahdollisuuksia monialaisena yrityksenä. Tilat olivat myös motivoituneita kehittämään oman tilan toimintaa.

Avainsanat lammastalous, monialainen maatilayritys, maatilalan menestystekijät

Sivut 39 s. + liitteet 11 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Rural Development

Author

Satu Näykki

Year 2014

Subject of Master's thesis

Mapping of profitable sheep farm's areas of success

Archives

HAMK University of Applied Sciences, Visamäki

ABSTRACT

Sheep farming's growing and becoming more and more professional and has given sheep farmers a new lift in Finland. Consumers appreciate lamb meat which has been produced on national farms. Sheep farming is also very ecological and suits well to current word.

The aims of this thesis were to find things which have made sheep farming profitable. At the same time wanted to know interests in sheep farms and the most important development objects.

This thesis was a literal study which included a survey completed by sheep farmers. Material used included reports and practical information from sheep fields.

The main results show how expansive sheep farming is today. Many farms have invested and consequently they were not very successful. Those farms that have something else also in their farm were more profitable.

Focusing on a farm's strength and aiming to do more than a few years at a time it is possible to success in sheep farming. Motivation for development is very good in sheep farms.

Keywords **sheep farm, profitable, success**

Pages 39 p. + appendices 11 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	2
3	LAMMASTILAT SUOMESSA.....	2
3.1	Lammastilat tilastojen näkökulmasta.....	2
3.2	Lammastila muutoksessa.....	4
4	MAATILAN MENESTYMINEN.....	5
4.1	Menestymisen ja kasvun mittaus.....	5
4.2	Tuottajasta maatilayrittäjäksi.....	5
4.3	Liiketoimintaympäristön muutokset.....	6
4.4	Maatilayrityksen hallinta.....	7
4.5	Yrityssuunnittelu maatilalla.....	7
4.6	Strategia maatilayrityksessä.....	9
4.7	Maatilan töiden organisointi.....	10
4.8	Maatilan johtaminen.....	11
5	TUOTANTOSTRATEGIA.....	12
5.1	Monialaisuus strategiavalintana.....	12
5.2	Lihantuotanto.....	14
5.2.1	Myynti teurastamolle.....	14
5.2.2	Suoramyynti tilalta.....	14
5.3	Maisemanhoito.....	15
5.4	Käsityöläisyys – villa ja vuodat.....	15
5.5	Eläinjalostus.....	15
5.6	Kaksivaihekasvatus.....	15
5.7	Palvelut.....	15
5.8	Esimerkkejä tilakohtaisista toimintastrategioista.....	16
5.8.1	Sirolan tila.....	16
5.8.2	Putkinotko.....	16
5.8.3	Rintalan tila.....	16
5.8.4	Aholan tila.....	17
6	LAMMASTILAN KANNATTAVUUS.....	17
6.1	Lammastalouden kannattavuus.....	17
6.2	Lammastalouden tuet.....	18
6.2.1	Peltotuet.....	18
6.2.2	Eläintuet.....	18
6.2.3	Erytisympäristötuet.....	18
6.2.4	Investointituet.....	19
6.3	Lammastilan katetuotto ja siihen vaikuttavia tekijöitä.....	19
6.3.1	Ruokinnan merkitys.....	19
6.3.2	Eläinainees ja tuotannon tehokkuus.....	20
6.3.3	Lampurin oma ammattitaito.....	20

7	KOULUTUS MAATILAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI.....	21
7.1	Sikatiilojen johtamisvalmennus	21
7.2	Maatilan kehittäminen benchmarkkaamalla.....	21
7.3	Laatukoulutukset maatiloilla	21
8	KYSELYTUTKIMUS.....	22
8.1	Tutkimuksen toteutus	22
8.2	Aineisto	22
9	TULOKSET KOKO KYSELYSTÄ.....	22
9.1	Vastaajien ikä ja koulutus	22
9.2	Tilan koko ja uuhimäärä.....	22
9.3	Tilan päätuotantosuunta ja lammastalouden päätuotantosuunta	23
9.4	Maatalouden liikevaihto, lammastalouden liikevaihto ja verotettava tulo.....	23
9.5	Oma arvio kannattavuudesta ja sen syistä.....	25
9.6	Strategian laadinta, sisältö ja kehittäminen	26
9.7	Tilan talouden kehittäminen.....	27
9.8	Lammastalouden kehittäminen	28
9.9	Kasvinviljelyn kehittäminen	29
9.10	Yhteistyöhön ja hyvinvointiin liittyvät asiat	29
9.11	Johtaminen ja päätösten teko.....	30
9.12	Tiedon hankinta tilalla.....	31
9.13	Lampurin työssä motivoivia tekijöitä.....	32
9.14	Koulutuspäiviin toiveita ja asiantuntijapalveluiden käyttö	33
10	TULOKSET MENESTYNEIMMISTÄ TILOISTA	33
10.1	Tutkimuksen tulokset verotettavaa tuloa per uuhi tarkasteltuna.....	33
10.2	Tutkimuksen tulokset yli 10 000 euroa verotettavaa tuloa vuodessa saavuttaneista tiloista.....	36
10.3	Pohdintaa menestyksen saavuttamisesta	37
11	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	38
12	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET	40
LIITE 1	Kyselytutkimus	

1 JOHDANTO

Lammastilan johtaminen on moninaisten asioiden jatkuvaa yhteensovittamista. Parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaaminen ei tule pelkäämään kovalla työllä, vaan oikeiden päätösten teko oikeaan aikaan on tärkeää. Usein maatilalla saman henkilön työrepertuaariin kuuluvat tuotannon pyörittäminen, markkinointi, myynti sekä moninaiset ”pakolliset” paperityöt. Aikaa erityisesti tilan johtamiseen tuskin budjetoidaan kalenteriin, päätöksiä syntyy tarpeesta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Kannattavuuden seuranta tehdään myös eri tarkkuudella. Investoitaessa lasketaan hyvinkin perusteellisesti sen kannattavuutta ja mietitään tulevaisuuden suuntaviivoja vuosia eteenpäin. Laskelmiin kuitenkin palataan melko harvoin niiden toteutuksen jälkeen. Se mitä asioita tilalla seurataan säännöllisesti, riippuu tilan väen kiinnostuksesta. Vuotuisia maataloilla tehtäviä suunnitelmia tulee lähinnä viranomaispuolen tahojen pakottamana sivutuotteena. Veroilmoitus, EU-tukien hakeminen, lohkokirjanpito, Evi-ran rekisteri ovat kiintopisteitä miettiä oman tilan asioiden kulkua.

Tiedon hakeminen oman tilan tarpeisiin, on nykyään helpottunut tietokoneiden tullessa joka taloon. Sosiaalista kanssakäymistä ja vertaistiedon saamista ei kuitenkaan voi korvata millään muulla keinoin kuin tapaamalla toisia. Lampurit tuntuvat olevan hyvin aktiivisia osallistumaan erilaisiin lammastapahtumiin. Positiivinen vire on alan suuri rikkaus, kaikenlaisille lampureille löytyy paikka ja kilpailua alan sisällä on vähän.

Lampaanlihan tuottamista kotimarkkinoille voidaan vielä lisätä, kuluttajan on tälläkin hetkellä vaikea löytää omasta kaupastaan kotimaista karitsanlihaa. Ruuanlaitto on tämän hetken kuluttajalle osa arkea. Halutaan tehdä alusta asti hyvistä raaka-aineista hyvää kotiruokaa. Alkuperä ja laatu ovat nousseet takaisin sille kuuluvaan arvoon. Kuluttajaryhmät, joilla on aikaa ja rahaa satsata ruokaan, ovat löytäneet kanavat saada haluamansa raaka-aineet. Tapa miten yksittäinen kuluttaja eri puolella Suomea onnistuu ostamaan lampaanlihansa, vaihtelee paikkakunnittain. Jotta lampaanlihan saatavuus ulottuisi helpommin kuluttajalle, täytyy volyymia tulla lisää ja toimintatapoja yhtenäistää sekä saada vielä enemmän yhteistyön voimaa ketjun eri lenkkeihin.

Lammastiloilla tarvitaan tietoa siitä, kuinka kehittää omaa tilaa jatkuvassa muutospaineessa. Tällä hetkellä lammassektorilla on selvä halu kehittyä ja mennä eteenpäin. Neuvonnan ja koulutuksen tarpeeseen tuodaan jatkuvasti lisää ulottuvuuksia. Kotimaisen lammastietämyksen lisäksi on saatu ulkomaista ammattitaitoa mukavasti lisää.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Työn tavoitteena oli löytää menestystekijöitä ammattimaisesti ja kannattavasti toimivalla lammastilalla. Samalla voidaan tarkastella erilaisilla päätuotantosuunnilla toimivien lammastilojen erityispiirteitä.

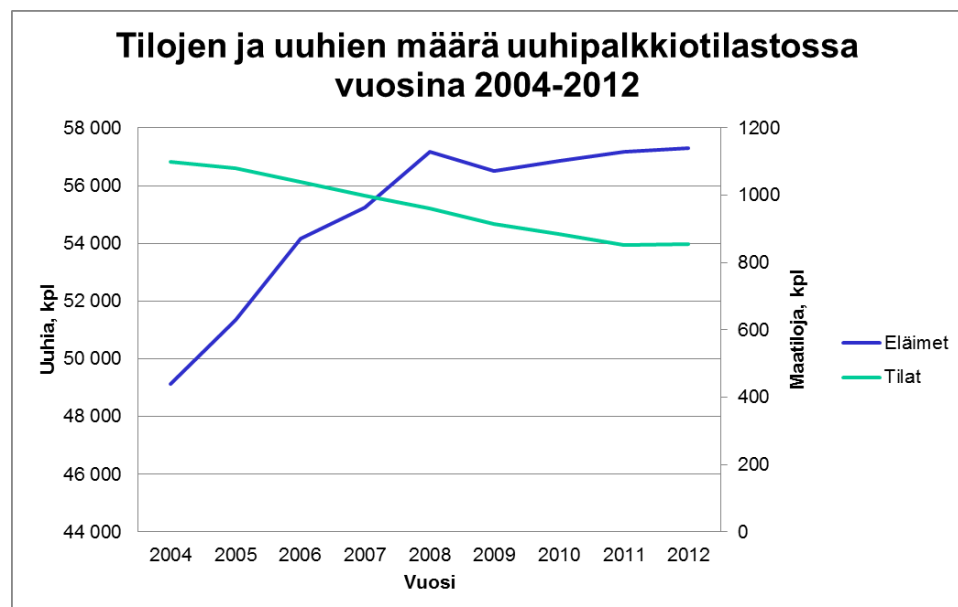
Kysymykset, joihin tutkimuksessa haettiin vastausta olivat:

1. Kehitetäänkö tilaa kokonaisuutena vai korostuuko jonkin osa-alue? Onko strategiaa mietitty? Millä tavalla?
2. Millä mittareilla tilaa kehitetään? Onko kannattavuus ainoa mittari vai onko joitain muita selkeästi esiin tulevia mittareita, jotka ohjaavat tekemistä?
3. Ohjaavatko lammastilaa jotkin muut arvot ohi kannattavuuden?
4. Millä tavoin tiedon hankinta tehdään lammastiloilla?
5. Millä kehittämisen osa-alueilla tarvitaan eniten koulutusta ammattimaisella lammastilalla?

Tämä tutkimus rajattiin menestystekijöiden ja mahdollisuuksien kartoittamiseen ammattimaisesti toimivilla lammastiloilla. Kannattavuus toimii ykkösmittarina tarkastelussa. Lammastilojen pienen määrän vuoksi suurimittaista kannattavuuden tarkastelua on mahdotonta tehdä.

3 LAMMASTILAT SUOMESSA

3.1 Lammastilat tilastojen näkökulmasta



KUVA 1 Uuhipalkkiotilasto (Tike 2012)

ELY-keskus	Teurastetut lampaat, 1 000 kpl	Lampaanliha (milj. kg)
Uudenmaan	1,6	0,03
Varsinais-Suomen	3,2	0,07
Satakunnan	1,9	0,04
Hämeen	1,3	0,02
Pirkanmaan	2,1	0,04
Kaakkois-Suomen	1,5	0,03
Etelä-Savon	0,6	0,01
Pohjois-Savon	1,3	0,02
Pohjois-Karjalan	1,4	0,02
Keski-Suomen	2,2	0,05
Etelä-Pohjanmaan	2,8	0,06
Pohjanmaan	3,2	0,06
Pohjois-Pohjanmaan	2,9	0,05
Kainuun	0,7	0,01
Lapin	4,2	0,07
Ahvenanmaa	6,2	0,12
Yhteensä	37,1	0,72

KUVA 2 Lampaanlihan tuotanto (Tike 2010)

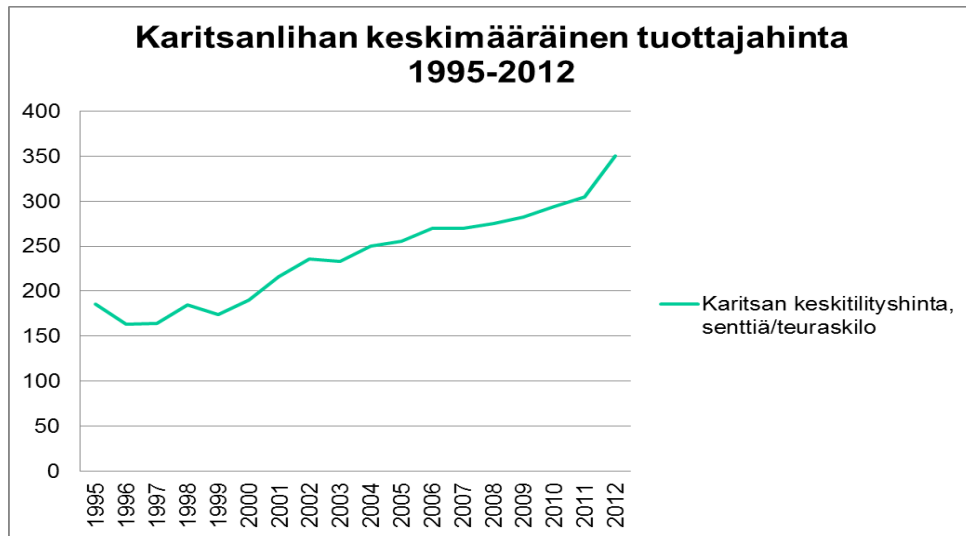
ProAgrian lammasryhmä kerää ajankohtaista tilastoaineistoa. Uuhipalkki-oita hakeneiden tilojen määrän lasku ja toisaalta uuhien määrän kasvu on nähtävissä (kuva 1). Alueellisia eroja eri ELY-keskusten välillä löytyy lampaanlihan tuotannossa (kuva 2). (Parikka, sähköpostiviesti 5.4.2013).

Vuosi	Kulutus milj. kg	Tuotanto milj. kg	Tuonti milj. kg
2003	1,81	0,56	1,39
2004	1,86	0,58	1,14
2005	1,9	0,61	1,3
2006	2,5	0,65	1,9
2007	3,3	0,71	2,8
2008	3,0	0,7	2,35
2009	3,0	0,7	2,4
2010	2,8	0,7	2,6
2011	3,5	0,9	2,7
2012	3,6	0,8	2,8

KUVA 3 Lampaanlihan kulutus (Lähde: Suomen Gallup Elintarviketieto)

Lampaanlihan kulutus on kasvanut pikkuhiljaa viime vuosina (kuva 3). Tuonnin osuus on yhä merkittävä ja sen avulla pystytään vastaamaan markkinoiden kysyntään. Kotimaisuusaste on nyt 20 % kokokulutuksesta.

Toimialan yhteinen lammastilastiedon strategia tähtää 50 % kotimaisuusasteeseen vuoteen 2015 mennessä. (Parikka, sähköpostiviesti 5.4.2013).



KUVA 4 Tuottajahinnan kehitys (Lähde: Tike)

Tuottajahinnat ovat laahanneet perässä, vaikka kysyntä on kasvanut (kuva 4). Osin tämä tietysti johtuu halvasta tuontilihasta. Niukasti tarjolla oleva karitsan liha on myyty sinne mistä on saatu paras kate. Suurin osa lampureista markkinoihin ainakin osan tuotannostaan itse. (Parikka 2010, 40).

3.2 Lammastila muutoksessa

Lammastilallinen on kokenut samansuuntaista rakennemuutosta kuin maatilat Suomessa EU-aikana muutenkin. Tilojen määrä on vähentynyt ja tila koko kasvanut. (Äärilä, Nopanen & Savolainen 2007, 5).

Lammastalous on 2000-luvulla saanut positiivista virtaa alleen. Tuotantomäärät ovat nousseet ja uusia nuoria yrittäjiä on tullut alalle. Ala vastaa arvoiltaan uuteen arvostukseen nousseen ekologisuuden ja pehmeiden arvojen mielikuvaa. Myös ruokakulttuuri suosii lähiruokaa ja itse tehtyjä herkuja. (Parikka 2010, 40).

MTT:n raportin mukaan lammastaloudessa etsitään yhä aktiivisemmin uusia liiketoimintamalleja. Verkostoitumalla saavutetaan monia hyötyjä, kuten esimerkiksi kustannustehokkuutta ja volyymin kasvattamista. KnowSheep-tutkimuksessa kilpailukyyn perustaksi nousivat erikoistuminen, laadukkuus, puhtaus, ekologisuus ja paikallisuus. Lammas koettiin myös tällä hetkellä trendikkääksi kuluttajien silmissä, mikä antaa mahdollisuuksia tuotekehitykselle. (Räikkönen & Kurppa 2013).

4 MAATILAN MENESTYMINEN

4.1 Menestymisen ja kasvun mittaus

Menestyksen mittaaminen on usein taloudellisten tunnuslukujen varassa. Yrittäjän itsensä kokema menestyminen voi olla erilainen kuin taloudellisten tunnuslukujen antama kuva, esimerkiksi elämäntavan ylläpito, elämänlaatu, asiakaslähtöisyys, hyvä johtamistaito ja maine. (Rikkonen, Mäkinen, Suutarinen & Meriläinen 2008, 8).

Yrityksen kasvun mittaaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa otetaan talouden lisäksi huomioon monia tekijöitä. Wickhamin (2004) kuvauksessa moninainen kasvu on jaettu taloudelliseen, strategiseen, rakenteelliseen ja organisatoriseen kasvuun. (Kuhmonen 2007, 15).

Kuhmosen mukaan (2007, 76 -77) maatilayritysten kasvua on tutkittu vähän verrattuna muihin yrityksiin. Kehitystä on hallinnut mielikuva tilojen vähenemisestä, vaikka muutosdynamikka on ollut EU-jäsenyyden aikana moniulotteisempaa. Hänen tutkimuksessaan strateginen suuntautuminen otetaan kokonaisuutena huomioon. Monitoimisuus voi olla varteenotettava vaihtoehtosuuntaa hakevalle maatilalle, kun esimerkiksi peltoa ei ole saatavilla lisää. Kokonaisvaltainen tarkastelu yrittäjän, liiketoiminnan ja toimintaympäristön suhteen on aiempaa tärkeämpää.

4.2 Tuottajasta maatilayrittäjäksi

Yritystoiminta tähtää taloudelliseen kannattavuuteen. Kannattamaton toiminta johtaa väistämättä toiminnan loppumiseen. Myös maatilalle taloudellisen tuloksen tekeminen on jatkuvuuden kannalta täysin välttämätön päämäärä. Maatila täyttää selkeästi tyypillisen yrityksen tuntomerkit, jotka ovat toiminta-ajatus (liikeidea), kannattavuuteen tähtäävä toiminta, riskien olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus sekä kehittäminen. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 51).

Maatalouden tehtäväksi mainitaan monia hyviä asioita, kuten luonnonvarojen säilyttäminen, maiseman ylläpito, kuluttajan arvostaminen laatutuotteilla, maaseutuyhteisön säilyttäminen ja ruokaperinteen vaaliminen. Toisaalta tiedotetaan voimakkaasti maaseudun ongelmista ja tukien vähenemisestä. Omistajan kannalta maatilayrityksen perustehtävä saattaa unohtua informaatiotulvassa eli taloudellisen tuloksen tuottaminen. Menestyvän maatilayrityksen tärkein päättäjät istuu tuvan pöydän ääressä, ei Helsingissä tai Brysselissä. Maatalouspoliittiset ratkaisut antavat puitteet, joihin voi vaikuttaa poliitikkojen ja etujärjestöjen kautta, mutta tilan menestymisestä vastaa tilan omistaja itse. (Haapanen ym. 2004, 52).

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, menetyksen tai epäonnistumisen mahdollisuuksia. Suhtautuminen riskiin on varmasti yksi keskeisimpiä ominaisuuksia, jotka erottavat yrittäjät muista kansalaisista.

Yrityksen kehittäminen vaatii aina muutoksia, joista seuraa epävarmuutta. Muutosten hyödyt voidaan useimmiten arvioida vasta pidemmän ajan kuluessa. (Haapanen ym. 2004, 53).

Maatalousyrityksen poikkeavat useista muista yritystyypeistä omilla erityispiirteillään. Näistä merkittävimmät ovat luonnon lait ja toiminnan ulkoinen ohjaus. (Haapanen ym. 2004, 54).

Suomalaiset maatilayrittäjät voidaan jakaa eri tyyppeihin: käsityöläiset, konservatiiviset ja kehittäjät. Käsityöläiset perustavat tekemisensä omaan osaamiseensa ja haluavat myös kehittää sitä. Maatilan kehittäminen ja elämäntapa kulkevat käsi kädessä. Konservatiiviset suhtautuvat varauksella uusiin asioihin ja heidän toimintansa on usein vanhoihin tapoihin perustuvaa. Epäonnistumisen pelko estää kokeilemasta muutosta vaativia asioita. Riskin ottamista kartetaan. Tämän tyyppisiä maatilayrittäjiä arvioitiin erään tutkimuksen mukaan olevan 1990-luvulla 60 %. Kehittäjät ovat muita halukkaampia ottamaan riskejä ja laajentamaan toimintaansa. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat korkeat ja elinkeinotoiminnan kehittäminen maaviljelyn ulkopuolellekin kiinnostaa. (Kuisma & Kallio 2009, 29).

4.3 Liiketoimintaympäristön muutokset

Yrityksen toimintaympäristö koostuu erilaisista osista, joiden tarkastelua kannatta tehdä omaa yritystoimintaa nähden oleellisista kehitys- ja muutossuunnista. Aluksi toimintaympäristö voidaan jakaa suurempiin kokonaisuuksiin, joita peilataan yrityksen kannalta tärkeisiin pitkän ajan tavoitteisiin. Yleinen jaottelu poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin tekijöihin luo hyvän pohjan työstämiseen. Omalle yritykselle nousevat uhat ja mahdollisuudet painottuvat ja niiden vieminen oman yrityksen toimintaan luo pohjan jatkuvalla kehitykselle muuttuvissa olosuhteissa. (Vilkkumaa 2007, 110 -113).

Kuluttajat vaikuttavat koko elintarvikeketjuun ja sitä kautta maatilayrityksen menestykseen tunneperäisillä arvoillaan. Uudet asenteet ympäristöä, yrityksiä, tuotteita ja palveluja kohtaan näkyvät. Kuluttajien luokittelu erilaisiksi ryhmiksi muuttuu haasteellisemmaksi.

Lopulta maatilan menestymisen ratkaisee kuluttaja. Kilpailun voittaa se, joka täyttää kohderyhmänsä toiveet parhaiten. (Haapanen ym. 2004, 41-42).

Elintarvikkeiden arvoketjujen kansainvälistyminen ja keskittyminen tuo omat haasteensa. Perusmaatalous on jatkuvassa hintapaineessa kansainvälisessä kilpailussa. Tilojen on joko erilaistuttava palvelemaan tarkoin valikoitua asiakaskuntaa tai löydettävä jatkuvasti uusia tapoja tehostaa tuotantoaan. (Haapanen ym. 2004, 45).

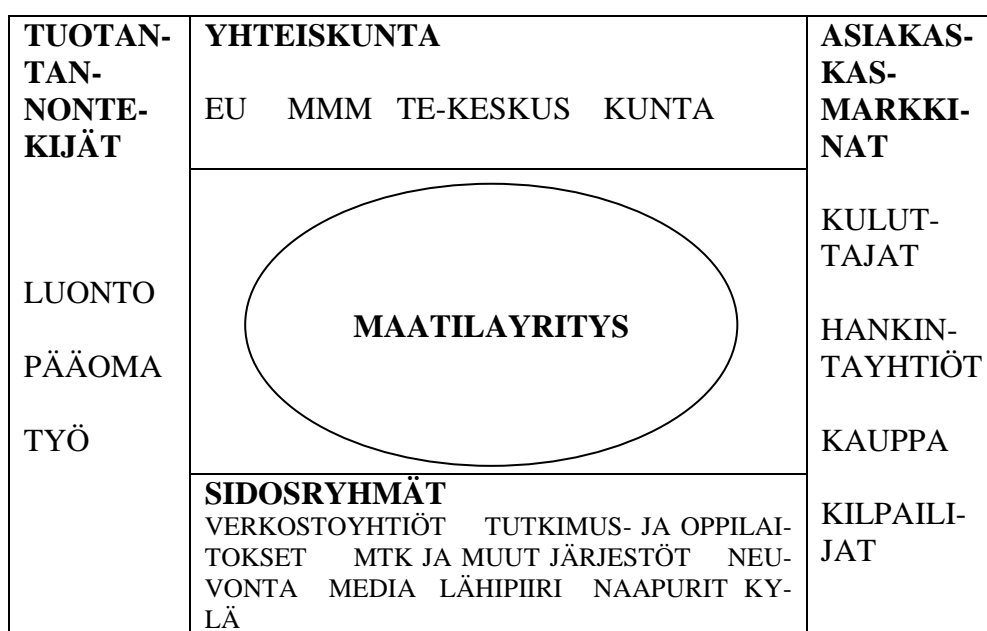
4.4 Maatilayrityksen hallinta

Yrityksen hallinnassa ja sen kehittämisessä painopiste on yrityksen ja sen toimintaympäristön johtamisessa (Haapanen ym. 2004, 91).

Yritystä tulee hallita asiakasmarkkinoiden ja tuotantotekijöiden välisessä kentässä yhteiskunta ja muut sidosryhmät huomioon ottaen (Kuva 5).

Maatila vastaa siitä arvoketjun osasta, joka alkaa tuotantotekijöiden hankinnasta ja päättyy maatilán tuottamien tuotteiden ja palveluiden myymiseen. Kehityksen myötä maatilán tuotantotekijöiden painopiste on siirtynyt työvaltaisuudesta pääomavaltaisuuteen.

Tuotantotekijöiden käyttöä on jatkuvasti tehostettava kannattavuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Markkinoiden määrätessä maatilán saamat tuotot, on sen jatkuvasti seurattava tuotantotekijöiden aiheuttamia menoja, jotta kannattavuus olisi tiedossa. (Haapanen ym. 2004, 98-100)



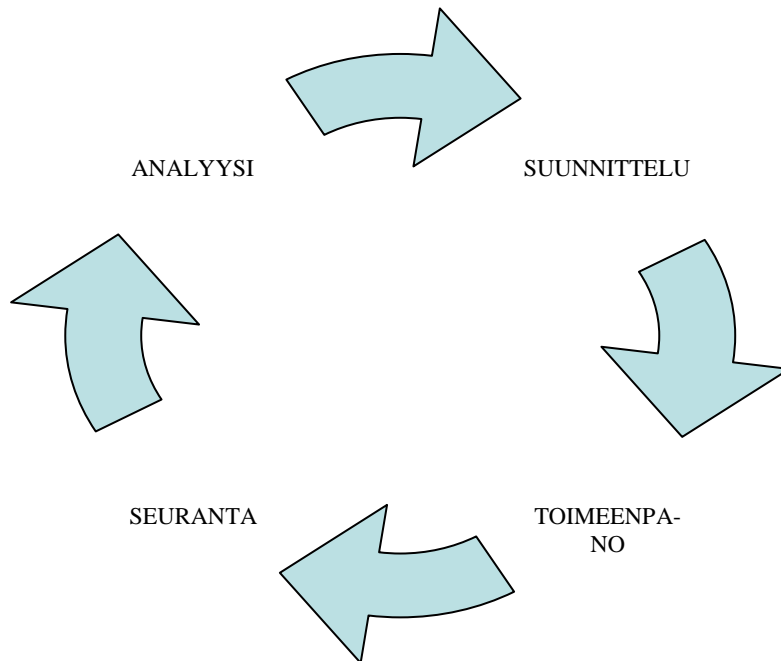
KUVA 5 Maatilayrityksen hallintakenttä (Haapanen, 2004)

Vilkkumaan (2007, 152- 153) mukaan jokainen yritys pystyy oppimaan koko ajan. Puhutaan ”viisaasta yrityksestä”, kun vielä siihen lisätään muiden kokemukset sekä ennakoitaan jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia, ottamalla eri toimijaryhmien vaatimukset huomioon noudattaen win-win-win-win-win – periaatetta.

4.5 Yrityssuunnittelu maatilalla

Yrityssuunnittelu on hyödyllistä jokaisessa yrityksessä toiminnan kehittämiseksi oikeaan suuntaan. Kriittiset vaiheet voidaan ennakoita. Yrityssuunnittelun neljä keskeistä vaihetta ovat analyysi, suunnittelu, toimeenpano sekä seuranta. (Haapanen ym. 2004, 107 - 108).

Yrityssuunnittelu on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan (Kuva 6).



KUVA 6 Maatilan yrityssuunnittelu jatkuvana prosessina (Haapanen, 2004)

Perinteisesti maatiloilla on laadittu viljely-, ruokinta- ja taloussuunnitelmia. Nykypäivänä muutostahti on niin nopeaa, että tarvitaan dynaamisempaa johtamista, joka ennakoi ja reagoi muutoksiin. Yrityssuunnittelu on ennakoivaa päätöksentekoa.

Suunnitelmallisuuteen voidaan liittää verokirjanpito, maatalouden tulojen seuranta, budjetin laatiminen, seurantaan käytetyn ajan seuraaminen, aktiivinen tilojen välinen yhteistyö sekä omien tavoitteiden toteutuminen (Kuisma & Kallio 2009, 111).

Ajankohtaisesta tiedosta liiketoimintaympäristön analysoimiseksi ei ole pulaa, olennaista on oikean tiedon poimiminen. Tässä vaiheessa ulkopuolisesta näkemyksestä on apua. Oheisessa kuvassa keskeiset maatilan yrittäjäanalyysin osiot (Kuva 7).

ULKOINEN ANALYYSI MAATALOUDEN LIIKETOI- MINTAYMPÄRISTÖ	SISÄINEN ANALYYSI MAATILAN JA YRITTÄJÄN RESURS- SIT
<ul style="list-style-type: none"> *Asiakkaat *Yhteistyökumppanit *Kilpailijat *Kansantaloudelliset tekijät *Poliittiset päätökset *Yhteiskunnalliset muutokset *Teknologian kehitys *Ympäristö ja luonto 	<ul style="list-style-type: none"> *Maatilan resurssit (pelto, metsä, muu maa, eläimet, rakennukset, koneet, varastot) *Yrittäjän resurssit (osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, terveys, kehittymismahdollisuudet, kumppanit) *tilinpäätösanalyysi *yrittäjän päämäärät

KUVA 7 Maatilan yritysanalyysin osa-alueet (Haapanen, 2004)

Ulkoisen analyysin tarkoituksena on löytää keskeiset mahdollisuudet ja uhat, jotka ovat tunnistettavissa. Analyysin käyttökelpoisuus riippuu siitä, kuinka liiketoimintaympäristöä tulkitaan omaan yritykseen nähden. Tässä apuna käytetään usein niin sanottua Porterin viiden vaikuttajan mallia, jossa analysoidaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita. (Haapanen ym. 2004, 113 - 114).

Erityisen tärkeää yrityssuunnittelu on yritystä käynnistettäessä, sukupolvenvaihdoksissa ja liiketoiminnan monipuolistuessa (Kuisma & Kallio 2009, 112).

Sisäiseen analyysiin kuuluvat yhtenä yrittäjän resurssit. Mäkirintalan (2011, 10 - 11) mukaan luovasti ajatteleva ihminen havainnoi ympäristöstään asioita, joiden avulla hän saavuttaa keskeisiä asioita omille tavoitteilleen ja päämäärilleen. Luova ihminen ei automaattisesti toimi aina samalla tavalla vaan on valppaana ympäristölleen koko ajan. Syvällisesti sisäistetyt omat päämäärät alkavat lopulta ohjaamaan kohti omia tavoitteita kaikessa toiminnassa. Muuttuvassa maailmassa mikään ei ole kiveen hakattua, vaan tavoitteiden äärelle pysähtyminen on myös tärkeää ja niiden muuttaminen tarvittaessa. (Mäkirintala 2011, 92 - 95).

4.6 Strategia maatilayrityksessä

Strategia toteuttaa yrityksen visiota (näkemys tulevaisuudesta) ja määrittää keinot sen saavuttamiseksi. Usein strategia pilkotaan pienempiin palasiin, jotta se palvelee paremmin eri osia. Keinovalikoiman tarkoitus on linjata ja kehittää yrityksen toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24 - 27).

Strategia koostuu asioista, jotka koskevat koko yritystä ja joilla on olennainen merkitys sen menestymiseen. Tietyille päämäärille asetetaan tavoitteet 10 - 15 vuoden päähän. (Mäkinen & Ylätalo 2008, 27).

Maatilan menestymiseen vaikuttaa yrittäjän kyky tehdä oikeita päätöksiä tuotannossa, rahoituksessa ja resurssien hallinnassa. Päätöksentekoon liittyy myös tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö vaikuttavat olennaisesti siihen, minkälainen menestyminen on mahdollista saavuttaa. (Mäkinen ym. 2008, 25).

Maatalousyrittäjä asettaa toiminnalleen tavoitteita, joihin hän pyrkii yritystoiminnallaan vastaamaan. Maatalousyrittämisen päätavoitteena on kannattava tuotanto, jossa omalle työlle saadaan tavoitteeksi asetettu korvaus ja yritystoimintaan sijoitetulle pääomalle riittävä tuotto. Muiden tavoitteiden kuten vapaa-ajan ja viihtyisän työympäristön täytyminen riippuukin viime kädessä taloudellisten toimintaedellytysten (kannattavuuden, vaka-
varaisuuden, maksuvalmiuden) täyttymisestä. Olennainen osa menestymisen kokonaisuutta on tuotantotoiminnan kannattavuus. Tyypillisesti yrityksen menestymistä tarkastellaan sen talousprosessia kuvaavien tilinpää-
töstietojen avulla. (Mäkinen ym. 2008, 26).

4.7 Maatilan töiden organisointi

Maatalousyrittäjän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamista voidaan pitää tuotannon suunnittelun ja johtamisen tärkeimpänä tavoitteena. Avaintekijöiksi nousevat työvoiman ja osaamisen riittävyys sekä yrittäjän jaksaminen. Maatilan töiden organisointi on haastava tehtävä. Pääosin tilan töistä on suoriuduttava isäntäperheen omalla työvoimalla. Tuotantosuunta, tilakoko ja käytettävissä oleva tekniikka vaikuttavat työmäärään. Pysyvien tekijöiden lisäksi vaikuttavat muuttuvat tekijät kuten luonnonolosuhteet, jolloin päivittäisiä töitä joudutaan säätämään päivittäisen tilanteen mukaan.

Tilakoon kasvaessa ja työmäärän lisääntyessä viljelijä joutuu miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja töistä selviytymiseen. Tuotantoa laajentaessa tai tuotantosuuntaan vaihtaessa onkin töiden organisointi oleellisin suunnittelun kohde. Oman työtaakan liaksi kasvamiseen ratkaisuna voi olla töiden ulkoistaminen tai tilayhteistyön kehittäminen. Oma työpanos kannattaa keskittää siihen minkä parhaiten osaa. (Karttunen, Tuure & Kaila, 45).

Muuttava maaseutuyrittäjyys-hanke 2008 kyseli maatalousyrittäjiltä työajan jakautumisesta. Perinteistä maataloustuotantoa harjoittavat tilat käyttivät työajan pääasiassa tuotantoon ja ylläpitoon (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Työtehtävien osuus työajasta (Karttunen, Tuure & Kaila., 2008)

TYÖTEHTÄVÄ	OSUUS TYÖAJASTA %
Tuotanto ja ylläpito	69
Myynti, markkinointi, asiakastyö	6
Johtamistyö	8
Hallinto	10
Suunnittelu, uuden tiedon keruu, visiointi ja ideointi	7
Yhteensä	100

4.8 Maatilan johtaminen

Maatilan johtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota nykypäivänä. Etenkin laajentavien tilojen kohdalla se on välttämätöntä, silloin on osattava myös varata aikaa suunnittelulle, ohjaukselle, päätöksenteolle ja seurannalle. Johtaminen on kuitenkin yhtä tärkeää niin pienille kuin suurillekin tiloille (Leppälä, Tuure, Sinisalo, Kaila, Suutarinen, Rikkinen & Rantamäki-Lahtinen 2008, 33).

MTT:n raportti ”Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000 - 2013” (Rantamäki-Lahtinen 2013) kertoo monialaisten maatilayritysten, perustuotantotilojen ja muiden maaseutuyritysten eroista. Tutkimuksessa monialaiset ja muu yritystoiminta maaseudulla ryhmät arvioivat oman liiketoimintaosaamisensa ja mahdollisuuksien näkemisen paremmaksi kuin perustuotantotilat. Yrittäjäominaisuuksia omaava tila pystyy tietoisesti kehittämään liiketoimintaosaamistaan, silloin kun kokee sen kiinnostavana. Kilpailukyvyn kehittymisen eduksi olisi, että koulutukset suunniteltaisiin yrittäjien osaamistasoa vastaaviksi.

Leppälän ym. (2008, 35) mukaan maatilayrityksen johtamisessa voidaan puhua lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamisesta, joilla viitataan operatiiviseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen (kuva 8).

	MISSIO
Pitkä	VISIONÄÄRINEN <ul style="list-style-type: none"> • Visio, tulevaisuuden kuvat, skenaariot
Keskipitkä (3-5 vuotta)	STRATEGINEN <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan arviointi ja uudelleensuuntaaminen <ul style="list-style-type: none"> • Strategian toimeenpano • Strategian muotoilu • Tavoitteiden asettaminen • Liikeidean muotoilu
Lyhyt (jokapäiväinen)	OPERATIIVINEN <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantoprosessien ohjaus • Myynti ja markkinointi • Henkilöstön johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Rahoitus • Taloushallinto sekä operatiivinen laskenta • Suhteiden hoito sidosryhmiin
	Lähde: Menestyvän maatilayrityksen johtaminen-hanke 2008

KUVA 8 Johtamisen suunnittelu eri aikajänteillä (Leppälä, 2008)

Rikkosen ym. (2013) raportissa erottuivat tilat, jotka olivat ilmoittaneet tärkeimmäksi tavoitteeksi kasvun ja kehittämisen. Tässä ryhmässä kaikilla

oli suunnitelmat 3-5-vuoden päähän ja kolmanneksella lisäksi kymmenen vuoden päähän. Nämä tilat kokivat tarvitsevansa neuvonta- ja konsulttiopalveluita tulevaisuuden suunnitelmien kartoitukseen. Tukipolitiikan muutokset eivät olleet päällimmäisenä huolena, vaan ulkoiset tekijät ruokamarkkinoilla sekä asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset. Koko tutkimuksen tärkeimmät kehittämistarpeet tiloilla olivat tuotannon ja talouden hallinnassa tarvittavan ammattitaidon lisääminen, talouden analysoinnin parantaminen, vertaistukiverkoston lisääminen ja uusien asiakkaiden löytäminen. Omassa toiminnan kehittämisessä ulkopuolista apua kaivattiin erityisesti osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden vaatuksia vastaavaksi sekä siihen suuntaavan tiedon hankinnassa. Jopa neljännekseltä tiloilta puuttui vertaistukiverkosto ja niillä, joilla se oli, halusivat sitä edelleen kehittää. (Rikkonen, Toikkanen & Väre 2013).

Perustaa maatilayrityksen menestymiselle luovat hyvä ajankäytön hallinta, asioiden suunnittelu ja organisointi sekä oikeat valinnat päätöksenteossa. Maatiloilla yhdistyvät monipuoliset työtehtävät, mikä tekee haastavaksi organisoinnin ja johtamisen. Tehtyjen työtuntien määrä ei yksin ratkaise yrityksen tulosta, vaan johtamisen osaamisella, laadulla ja valitulla strategialla on suuri merkitys. Osaava maatilajohtaja toimii päämäärätietoisesti, tarkastelee kriittisesti omaa tekemistään ja pohtii ratkaisuja, joilla tuotantoa voidaan tehostaa. Johtaminen on oleellista kannattavuudelle. Maatilajohtaminen on eri toimintojen ja toimijoiden yhteensovittamista sujuvaksi maatilakokonaisuudeksi, jossa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. (Tuure & Kaila 2008, 36 - 37).

Maatilalla johtaminen jakautuu usein puolisojen kesken. Koti ja työpaikka ovat sama, myös työ- ja perheroolit sekoittuvat keskenään. Suurimpia voimavaroja onkin emännän ja isännän sosioekonominen allianssi, jota löytyy harvoin muusta yritysmaailmasta. (Kuisma & Kallio 2009, 55).

5 TUOTANTOSTRATEGIA

5.1 Monialaisuus strategiavalintana

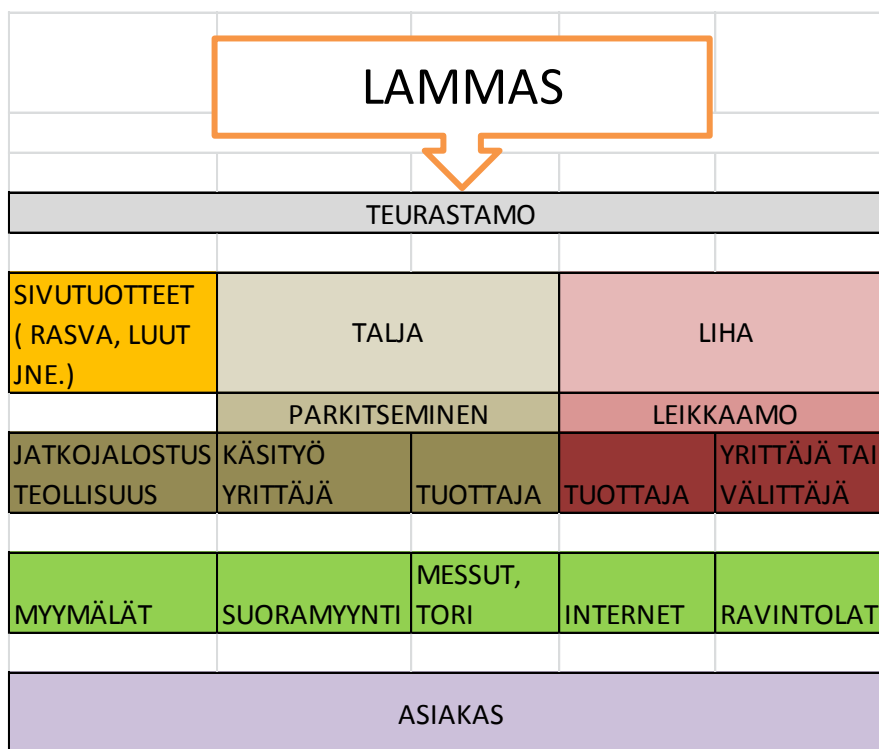
Lammas on tuotantoeläimenä erittäin monipuolinen. Mahdollisuuksia tuotteista on lihasta, villasta, taljoista aina maiseman hoitoon. Tilakohtaisesti on otettava huomioon myös kasvinviljely sekä muut mahdolliset tuotannonhaarat. Tilan eri tuotannonhaarat on osattava yhdistää toiminnalliseksi ja tulokselliseksi kokonaisuudeksi. (Äärilä ym. 2007, 6-7).

Monialaiset lammastilat suunnittelivat vuonna 2003 parantavansa tulosta toiminnan laajentamisella ja tehostamisella sekä tuotteiden hinnan korottamisella. Eläinmäärän lisääminen, eläinaineksen parantaminen ja kustannusten alentaminen sekä suoramyynnin lisääminen toimenpiteinä nousivat esiin. (Heikkilä 2003, 7).

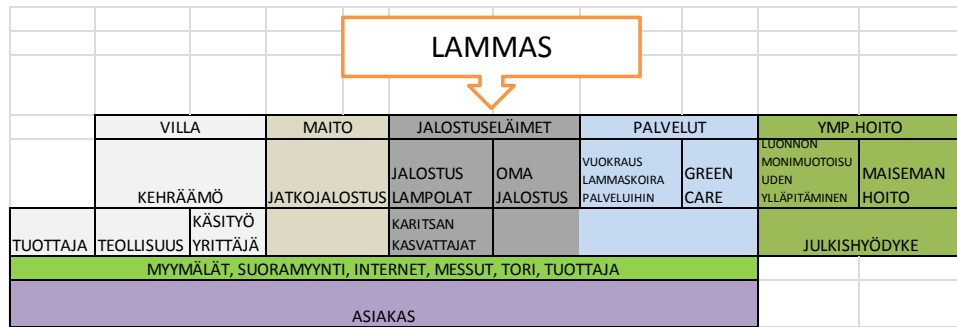
Suomen Gallupin Elintarviketieto Oy:n teettämässä tutkimuksessa 2012 lammastilalliset olivat suurimmaksi osaksi (82 %) erikoistuneet lihantuotantoon/lihanjalostukseen, puolelle myös maisemanhoito oli tärkeä (sisältyen perinnebiotoopit), neljännekselle villan ja taljojen tuotannolla sekä niiden jatkojalostuksella oli merkitystä, joka kymmenes tila harjoitti jalostuseläin ja/tai siitoseläin kauppaa. Muita harvinaisempia erikoistumisia olivat mm. terapialampaat, maatilamatkailu ja juuston tuotanto. (Heikkilä 2012).

Monialainen maaseutuyrittäjyys on etenkin rannikko- ja saaristoalueilla monesti ainoa mahdollisuus riittävään toimentuloon. Peltoa ei ole saatavilla, jolloin oman osaamisen kautta erikoistuminen muussa yritystoiminnassa on välttämätöntä. (Räikkönen & Kurppa 2013).

Lampaasta saatavien raaka-aineiden ja erilaisten markkinointitapojen mahdollisuuksia on kuvattuna seuraavissa kuvissa (kuvat 9 ja 10). (Räikkönen & Kurppa 2013).



KUVA 9 Lampaanlihan kulku teurastamolta asiakkaalle (mukailtu Räikkönen & Kurppa, 2013)



KUVA 10 Lampaasta saatavia muita tuotteita ja palveluita ja niiden kulku asiakkaalle (mukailtu Räikkönen & Kurppa, 2013)

5.2 Lihantuotanto

Lammastuotannon taloudellisesti arvokkain osa on karitsanlihan tuotanto. Laatuun ja saantoon voidaan vaikuttaa esimerkiksi jalostuksen ja risteytyksen keinoin. Suomessa karitsoi suurin osa uuhista keväällä, mikä vaikuttaa lihan hintaan, syksyllä sen ollessa alhaisin. Tuotannon järjestäminen niin, että teuraita tulisi tasaisemmin ympäri vuoden, on tilakohtainen ratkaisu, johon vaikuttaa eniten rotu. (Rautiainen & Talola (toim.) 2012, 10 - 11).

5.2.1 Myynti teurastamolle

Mitä suuremmaksi katraan koko kasvaa, sen tärkeämmäksi muodostuu sopimustuotanto. Pohjoismaissa on määriteltä 100 uuhien katra rajaksi, jonka yksi henkilö pystyy hoitamaan. Näillä tiloilla markkinointiin ei enää riitä yhden ja saman ihmisen työpanos. Tuotannon pyörittäminen vie ajan ja sen hyvin hoitaminen on tärkeintä. (Äärilä ym. 2007, 7).

Eviran (2013, 23) tutkimuksen mukaan Suomessa oli 177 ammattilaislampuria (kaikista tiloista 7 %), joiden osuus tuotannosta on lähes puolet. Puoliammattimaisia lampureita (uuhia 20 - 99) on 1000 kappaletta, joiden osuus tuotannosta 45 %. Loput lampaanpitäjät luokiteltiin harrastelijoiksi, joita löytyy jopa 1400 kappaletta.

5.2.2 Suoramyynti tilalta

Teurastamon maksama tuottajahinta sekä vaihtelevat markkinat vaikuttavat osaltaan suoramyyntin määrään. Hinnoittelun perusteeksi tullut ruohojen luokitus ottaa huomioon myös lihakkuuden ja rasvaisuuden. (Äärilä 2007, 86).

Suomen Gallup Elintarviketutkimus Oy:n teettämässä tutkimuksessa 67 % lammastiloista ilmoitti myyvänsä suoraan teurastamolle ja 55 % tiloista myi myös suoraan omille asiakkaille. (Heikkilä 2012).

5.3 Maisemanhoito

Erityisympäristötuet ovat kannustaneet toteuttamaan maisema- ja ympäristönhoitopalveluita. Laiduneläimet sopivat erilaisten pusikoituneiden alueiden maiseman raivaajiksi. Onnistuneet kohteet nostavat koko toimialan imagoa. (Rautiainen & Talola 2012, 13 - 14).

Rannikko- ja saaristoalueiden maisemanhoito lampaiden avulla on erittäin merkittävää. Haasteena on saada riittävä korvaus julkishyödykkeiden tuottamisesta. Luontoarvot ovat yleishyödyllisiä, eikä maisemanhoidosta voida laskuttaa kuluttajaa. (Räikkönen & Kurppa 2013).

5.4 Käsityöläisyys – villa ja vuodat

Monitoimilampurit hakevat lisätuloja jalostamalla villaa ja vuotia. Syntyvät tuotteet ovat uniikkeja erikoistuotteita, jolloin niiden hinnoitteluun on kiinnitettävä huomiota. Lammastuote onkin ostajalleen arvokas, ei niinkään kallis. (Rautiainen & Talola 2012, 12).

5.5 Eläinjalostus

Jalostuseläinten tuottaminen voi myös tuoda lisäansioita joillekin tiloille. Jalostuslampolan pitää saada hyväksyntä Suomen Lammasyhdistyksen jalostusvaliokunnalta. Joidenkin rotujen kohdalla populaatiokoko on niin pieni, että uusien geenien tuominen ulkomailta on välttämätöntä. (Rautiainen & Talola 2012, 12).

5.6 Kaksivaihekasvatus

Yksi vaihtoehtoinen tapa on kaksivaihekasvatus, jossa toinen tila myy toiselle karitsat vieroituksen jälkeen loppukasvatukseen. Tilat voivat erikoistua toinen uuhiin ja toinen karitsan kasvatukseen. Yhteistyötilojen on esimerkiksi tautiriskeistä huolehdittava hyvin. (Rautiainen & Talola 2012, 11).

5.7 Palvelut

Lammastilan palveluista uusimpana on noussut green care eli vihreä hoiva. Ajatus siitä, että ihminen voimaantuu maaseudun ja luonnon helmassa, ei ole sinänsä uutta. Uuden termin myötä halutaan tavoitteeksi asettaa yhä tietoisemmin luonnon ja eläinten osa terapiassa.

Lampuri ja toimintaterapeutti Sanna Pitkänen on kehittänyt omaa yritys-ideaansa tuoda omalle maatilalle yhä enemmän asiakkaitaan. Hän on itse vakuuttunut, että monipuoliset aistikokemukset maaseutuympäristössä mahdollistavat uusia terapeuttisia toimintamuotoja. (Haapamatti 2014, 4-6).

5.8 Esimerkkejä tilakohtaisista toimintastrategioista

5.8.1 Sirolan tila

Sirolan tila on erikoistunut oxford down rodun jalostukseen. Oman eläinaineksen tunteminen ja sen vertailutiedon pitkäjänteinen seuraaminen sekä tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa tilan johtamista. (Sirola 2010, 11).

Sirolan tilalla koetaan terveydenhuoltokäynnit erittäin hyvänä ja järkevänä ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä. Sopimus takaa säännöllisen yhteydenpidon eläinlääkäriin, jolloin jatkuva kehitystyö pystytään sujuvasti sopimaan. Terveen eläimen hoito on Sirolan mielestä ehdottomasti järkevämpää kuin sairaan. (Kontturi 2007, 76).

5.8.2 Putkinotko

Putkinotkon kartanossa tuotetaan karitsanlihaa tehokkaalla risteytystuotannolla. Emät ovat dorsetpässillä astutettuja suomenlammasuuhia, joiden jälkeläiset taas astutetaan texelillä tai oxford down rodulla. Näin saadaan nopeasti kasvavia kolmirotukaritsoita.

Rehunurmet ovat tehokkaassa käytössä ja niiden seokset on huolella mietitty. Valkuaisrehut pyritään myös viljelemään itse, jotta kustannukset ostorehujen osalta jäisivät mahdollisimman pieniksi. Härkäpapu on toiminut hyvin teuraskaritsoiden kasvatuksessa.

Karitsanlihat myydään suoraan kuluttajille pääkaupunkiseudulle ja Itä-Suomeen. (Kapiainen - Heiskanen 2013, 48 - 50).

5.8.3 Rintalan tila

Suomenlampaisiin erikoistunut Rintalan tila tuottaa karitsan ja lampaanlihaa monipuolisesti. Lihaa myydään tuoreena, savustettuna, makkaroina ja säilykkeinä. Uusimpana myyntikanavana on avattu verkkokauppa. (Rintalantila 2014).

Tapio ja Anne Rintala myyvät koko tuotantonsa itse. Suoramyyntiä tehdään suoraan omasta tilamyymälästä sekä markkinoilla, jonkin verran myös ravintoloihin sekä myymälöihin. Myynnissä on lihan lisäksi jatkoja-

losteita ja villatuotteita. Tuotekehitys on asiakaslähtöistä jatkuvassa prosessissa. Kustannussäästöjä haetaan innovatiivisilla ratkaisuilla, niin alkutuotannossa kuin myyntityössäkin. (Parikka 2010, 41).

5.8.4 Aholan tila

Aholan tilalla kasvatetaan texel lampaita. Kaikki karitsat myydään sopimustuotantona teurastamoon. Hinta on määritelty etukäteen sopimuksessa. Karitsointi tapahtuu alkuvuodesta lämpimässä lampolassa ja myös kasvatusta tapahtuu sisällä. Karitsat punnitaan säännöllisesti sekä niille tehdään elävä EUROP-luokitus jalostusvalintaa varten. Säännöllinen yhteydenpito teurastamon kanssa takaa noutoaikataulujen sujuvuuden. (Äärilä 2007, 88 - 89).

6 LAMMASTILAN KANNATTAVUUS

6.1 Lammastalouden kannattavuus

MTT:n kannattavuuskirjanpidon tuloksissa vuonna 2009 lammastilat ovat kaikkein heikoiten menestyneitä. Keskiarvoksi laskettuna tilalla on 36 hehtaaria peltoa, joista nurmella 80 % ja viljalla 10 %. Uuhia keskimäärin 121 kappaletta. Lammastalouden tuotto oli 130 euroa uuhasta kohden, joka on yli kaksinkertainen 2000-luvun alkuun verrattuna. Lihan hintakehitys ja tuotannon tehostaminen ovat olleet positiivisia. Kulut olivat vuonna 2009 keskimäärin 5 600 euroa, kun se vähennetään kokonaistuotosta 53 600 euroa, jää yrittäjätuloa vain 2000 euroa. Jos tilalle lasketaan yrittäjävoitto, se jää pahasti negatiiviseksi. Pääomalle ei saada korkoa, eikä yrittäjä saa omalle työlleen palkkaa. Vuosittaiseksi työajaksi tuli 2700 tuntia. Kannattavuuskerroin oli 0,05 eli yrittäjä saavutti 5 % tavoitteistaan. Kaikkien mautilojen keskimääräinen kannattavuuskerroin oli 0,36.

Pidemmän aikavälin rahoitusasemaa kuvaa vakavaraisuus. Lammastilat olivat vakavaraisia, mutta velkaisempia kuin muut maatilat. Velkaa oli keskimäärin 61 200 euroa vuonna 2009. MTT:n otos lammastiloista koostui noin kymmenestä tilasta (Tauriainen 2011, 16 - 17).

MTT:n kannattavuuskirjanpito aineistosta näkyy lammastalouden osalta yrittäjätulon nousu 16100 euroon vuonna 2011. Ennuste 2012 tuloksesta on 18 300 euroa ja ennuste 2013 tuloksesta 20 200 euroa.

Kannattavuuskerroin vuoden 2011 osalta on 0,34 lammastaloudessa ja kaikkien mautilojen keskiarvo on 0,46 (MTT Taloustutkimuksen kannattavuuskirjanpitotulokset 2013).

6.2 Lammastalouden tuet

Lammastalous on erittäin maataloustukiriippuvaista ja tukien osuus olikin 71 % kokonaistuotosta, mikä maataloudessa muuten on keskimäärin 41 %. (Tauriainen 2011, 16 - 17).

Lammastilan maataloustuet muodostuvat kasvinviljelyn ja eläintuotannon tuista. Lisäksi voi hakea erityisympäristötukia, kuten alkuperäisrotutuki, luonnonmukainen tuotanto, perinnebiotooppien hoito sekä suojavyöhykkeiden perustaminen. (Enroth & Puolakka 2007, 92 - 93).

6.2.1 Peltotuet

Pellon kautta maksettavat tuet muodostuvat tilatuesta, LFA-tuesta ja ympäristötuesta. 2007 perustuvissa tukiehdoissa keskimääräinen summa AB-tukialueilla 660 euroa/ha. Tässä summassa on oletuksena, että tila on kotieläinstatuksella sitoutunut ympäristö- ja LFA-tukeen. C-tukialueilla keskimääräinen tuki hehtaarille vaihtelee 616- 690 euron välillä. (Enroth & Puolakka 2007, 94).

6.2.2 Eläintuet

Eläinmäärään perustuvia tukia ovat kansallinen tuki, uuhipalkkio ja teuraskaritsan laatupalkkio. Uuhipalkkio perustuu kiintiöön minkä tila on hakenut ja sitä voidaan hakea vuosittain lisää. Palkkio on 14 euroa /uuhi. Teuraskaritsan laatupalkkiota maksetaan vuosina 2011 - 2013 ja sen arvioitu summa on 30 euroa/karitsa. (Hakuopas 2013, 84 - 85).

Kansallinen kotieläintuki vaihtelee tukialueittain. Etelä-Suomessa AB-alueen tuki 28,20 euroa/uuhi ja kaikkein pohjoisimmassa Suomessa 143,33 euroa/uuhi. (Enroth & Puolakka 2007, 93).

6.2.3 Erityisympäristötuet

Alkuperäisrotutuki on mahdollista hakea suomen-, ahvenanmaan- ja kaimuun harmaalpalle. Tuen suuruus on 40,50 euroa/ lammas. (Enroth & Puolakka 2007, 93).

Luonnonmukainen tuotanto kuluu myös erityisympäristötukiin ja sitä voi hakea erikseen pelto- ja eläinpuolelle. Peltohehtaareille maksettava summa on 141 euroa/hehtaari ja lisäksi kotieläintuotannon tuki maksetaan eläinyksiköt muuntaen hehtaaritukena 126 euroa/hehtaari. Muita yleisimmin lammastilalla käytettäviä erityisympäristötukia ovat perinnebiotooppi -, lumo- ja suojavyöhykesopimukset. Näissä maksimituki hehtaarilta voi olla 450 euroa/hehtaari. (Hakuopas 2013, 52).

6.2.4 Investointituet

Maatalouden investointitukia on mahdollisuus saada lammastalouteen rakentamisen yhteydessä. Tukitasot vaihtelevat hieman tukialueittain. Korkotukilainan enimmäismäärä hyväksyttävistä kustannuksista AB-tukialueella on 60 % ja avustuksen määrä 40 %. Vastaavat prosentit C-tukialueella ovat 75 % korkotuki ja 25 % avustus. (Maatalouden investointituet, Mavi 2013).

6.3 Lammastilan katetuotto ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Menestymisen perustalla on oman tuotannon aktiivinen seuraaminen ja tulosten mittaaminen sekä poikkeamiin reagoiminen tavoitteiksi asetettuihin asioihin. Lammastilalla kustannustehokkuus on erityisen merkittävä tekijä. Hyvä eläinaines, kustannustehokas ruokinta, töiden järjeistäminen, pääoman käyttö sekä katraan pitäminen terveenä ovat perusta onnistuneelle tulokselle. (Äärilä ym. 2007, 6).

Lammastilan tulot ja menot voivat olla hyvin erilaisia eri tiloilla. Tuottoeroja tulee vaikkapa erilaisista tuotantomääristä ja yksikkömyyntihinnoista. Jatkojalostuksella on myös merkitystä lisätuottojen kertymisessä. (Enroth & Puolakka 2007, 92).

6.3.1 Ruokinnan merkitys

Muuttuvissa kuluissa suurimman erän muodostavat rehut. ProAgrian lohkotietopankin tuloksista näkyvät parhaimpien ja heikoimpien lohkojen satoerot sekä konekustannuksen merkitys. Esimerkiksi laitumilla ero oli jopa 350 euroa/ 1000 rehuyksikköä. (Enroth & Puolakka 2007, 95).

Tärkeimpiä kannattavuuteen vaikuttavia osa-alueita ovatkin juuri rehukulut. Hyvänlaatuinen karkearehu (heinä, säilörehu, laidunruoho, kokoviljasäilörehu, olki) on lampaan pääasiallinen ruokinnan lähde. Laidun on näistä kokonaiskustannuksiltaan selvästi edullisin, koska imeytyvää valkuaista on eniten. (Sormunen - Cristian 2007, 37 - 40). Keväällä syntyneille karitsoille ja imettäville uuhille valitaan paras laidun. Kasvun seuraaminen punnitsemalla on paras tapa mitata laitumen riittävyyttä. Erilaisissa ja eri tavoin hoidetuilla laitumilla voi olla laidunpaineessa ero jopa yhdestä uudesta karitsoineen aina kymmeneen uuehen per hehtaari. (Sormunen-Cristian 2012, 21 - 22).

Laadukkaan säilörehun ja laitumen tuottaminen omalle katraalle on arvotavaraa, jonka tuottamiseen kannattaa varata suunnittelu-aikaa jo talvella. Omat tavoitteet kesän sadolle on määriteltävä ja sen mukaan toimitaan. Laidunseokseen valitaan maittavia kasveja, kun taas säilörehussa maistuu kokonaiskoostumus. Kasvukautena tehdään tarvittavat täydennyskylvöt, aukkopaikoista kun ei satoa korjata. Koko korjuuketjun hallinta ja siitä

muodostuvat kulut ovat myös tärkeä osa laskettaessa tuotantokustannusta rehulle. (Ellä 2012, 24 - 25).

6.3.2 Eläinainees ja tuotannon tehokkuus

Tuottopehtorin mallilaskelmaesimerkin avulla pystyy laskemaan tuottoja per uuhi myös omilla luvuilla halutessaan. Malliesimerkeissä on saatu eri katteita tehostamalla päiväkasvua ja nostamalla karitsalukua. Näin vertaamalla parhaan ja heikoimman ero on 29 euroa/uuhi. (Tuottopehtori 2013). Kannattavuuden kannalta tärkeimmäksi nousee uuhien karitoiden kautta tuottama lihatuotos. Jalostuksen kautta saadaan haluttua kehitystä omaan katraaseen. (Puntila 2007, 26).

Toisessa esimerkissä on vertailtu miten tuotteesta saatavalla paremmalla keskihinnalla ja suuremmalla kokonaiskilomäärällä laadukasta karitsan lihaa on päästy huomattavasti parempaan lopputulokseen tuotoissa per uuhi. Heikommin onnistuneen tilaesimerkin kaikki tuotto menee käytännössä rehukuluihin. Tuotantoonsa satsaamaton lampuri joutuu kuitenkin käytännössä varaamaan saman tilan ja oman ajan kuin katraaseen panostanut lampuri. Tulovero vaikkapa 100 uuhien katraassa muodostuu 20 000 euroon vuodessa. (Enroth & Puolakka 2007, 96).

6.3.3 Lampurin oma ammattitaito

Tehokkuusvaatimusten kasvaessa oma tekeminen ja sen kehittäminen tilan kanssa samansuuntaisesti täytyy myös muistaa huomioida. Tunnistamalla omat vahvuutensa tilan töissä, pystyy keskittymään ja kehittymään myös itse. Joidenkin asioiden ulkoistaminen voi olla järkevä ratkaisu oman jakamisen ja tilan kokonaisuuden kannalta. Lammastilalle ovat tyypillisiä erilaiset työhuiput. Niitä etukäteen suunnittelemalla pystyy ne paremmin myös hallitsemaan. Ammattilaisten käyttö esimerkiksi kerinnässä tai talousasioissa tuo näkökulmia lisää omalle toiminnalle. (Äärilä ym. 2007, 9-10).

Tervolassa Vanhalan lammastilalla suomenlammaskatrasta pyörittää Johanna Alamikkotervo. Tilan liikevaihto koostuu tasavahvasti lihan, eloeläinten ja käsitöiden myynnistä. Suomenlampaiden kasvatus on tarkasti kontrollissa, jolloin saavutetaan teuraskypsiä karitsoita jopa neljässä kuukaudessa. Rehun tekoon satsataan mm. omalla koneketjulla ja rehuteon tarkalla ajoituksella, jotta Lapin kesän kiivas kasvupotentiaali saadaan hyödynnettyä. Rehuarvot ovat tarkasti tiedossa, D-arvo 690 - 750, OIV 81 - 97 ja raakavalkuainen 120 - 195 välillä. Käsitöiden suuri osuus tuo vapauttavaa vastapainoa Johannan työhön. Hän valmistaa villa- ja nahkatuotteensa itse. Paperitöiden osuus on melko suuri luomukotieläintilalla, jonka kaltaista byrokratiaa ei ole käsityöpuolella. (Vilkuna 2013, 52 - 53).

7 KOULUTUS MAATILAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

7.1 Sikatilojen johtamisvalmennus

Suomalaisen sikatilan menestyksen avainasemassa on tällä hetkellä tuotannon tehokkuus, kustannusten hallinta sekä tilan johtamisen hallinta. Tilan kokonaisuuden hallinta on laaja paletti, jossa peltoviljelyn, metsätalouden ja mahdollisen muun yritystoiminnan on oltava yrittäjän hallussa. Jokapäiväiseen työhön tuo motivaatiota taustalla vaikuttavat arvot sekä tilakohtainen strategia, joka ohjaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Liikkeenjohtotaidot ovat tärkein tekijä yrityksen menestymisessä. (Nopanen 2011, 6-7).

7.2 Maatilan kehittäminen benchmarkkaamalla

Ellän (esitys 25.11.2013) mukaan oppiminen on prosessi, jossa kokemusperäisen tiedon merkitys tulkitaan uudelleen ja tulkintaa tarkistetaan.

Kun ryhmää koulutetaan benchmarking metodilla, sillä tarkoitetaan uuden tiedon soveltamista tilakohtaisiin toimiin ja kokemusten jakamista ryhmässä. Tässä toimii asiantuntijana koko ryhmä. Ryhmä asettaa itselleen päätavoitteen ja osatavoitteet. Päätavoite on sellainen, joka todennäköisesti tuottaa hyötyä ryhmän henkilöiden mielestä. Osatavoitteilla luodaan polkua ja sitkeyttä saavuttaa päätavoite. Jokaista tapaamista arvioidaan yhdessä ja jos siinä huomataan tarvetta tavoitteiden muuttamiselle, suunnitella voidaan tarkistaa.

Ellän toteuttamissa BM-pienryhmissä, hän on havainnut, että käytännönläheiset yrittäjät oppivat käytännönläheisin keinoin. Itsensä likoon laittaminen on tehokkaampi tapa oppia, kuin täydellisen luennon kuunteleminen.

7.3 Laatukoulutukset maataloilla

Laatujärjestelmäkoulutuksia ja laatujärjestelmiä on arvioilta tehty 12 500 maatilalla. Tutkimuksen mukaan yrittäjien toimintaan oli tullut muutosta etenkin suunnitelmallisuuden ja töiden toteuttamisen rationalisoinnissa. Viljelijät kokivat myös johtamistaitojensa lisääntyneen. Tiloilla löydettiin myös uusia kehittämiskohteita laatujärjestelmän myötä. Etenkin suurempia investointeja mietittäessä, mittareista saatiin tärkeää lisätietoa tulevan päätöksen tueksi. Haasteeksi asetui laatujärjestelmän rakentamisen jälkeen sen ylläpito. (Vasama-Kakko 2005).

8 KYSELYTUTKIMUS

8.1 Tutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin webropol- kyselynä ja se lähetettiin linkkinä eteenpäin lammasyhdistysten kautta koko Suomen lammaskentälle. Kysely tehtiin tammi - maaliskuussa 2014.

Kyselyssä oli monivalintavaihtoehtokysymyksiä sekä osassa kysyttiin tarkkoja lukuja. Vapaa sanallinen vastaaminen oli myös mahdollista.

8.2 Aineisto

Vastauksia palautettiin sähköisesti 16 kappaletta. Linkin oli käynyt avaamassa 75 tilaa yhteensä. Arvio kyselylinkin saaneista tiloista on noin sata tilaa.

Kysymyksiä oli kaikkiaan 37 kappaletta. Suurin osa kysymyksistä oli pakollisia vastata. Kysymykset, joihin sai vastata vapaaehtoisesti, olivat pääasiassa täydentäviä sanallisia vastauksia monivalintakysymyksiin. Vastaukset jakaantuivat 16 tilalla niin, että 9 tilaa vastasi myös tarkempiin kysymyksiin tilan liikevaihdosta ja verotettavasta tulosta.

9 TULOKSET KOKO KYSELYSTÄ

9.1 Vastaajien ikä ja koulutus

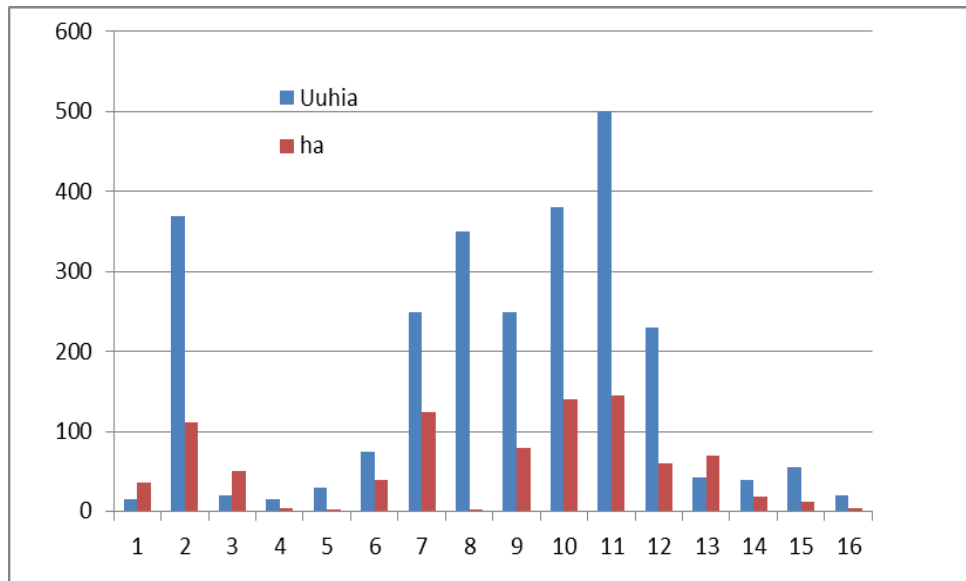
Keskimääräinen vastaaja oli 43-vuotias. Koulutustaustaltaan kahdeksalla oli ammatillinen koulutus ja viisi oli käynyt opisto/ammattikorkeakoulun tai yliopiston. Kolmella ei ollut maatalousalan koulutusta.

9.2 Tilan koko ja uuhimäärä

Tilojen keskimääräinen koko oli 57 hehtaaria. Neljä tilaa oli yli sadan hehtaarin, kahdeksan tilaa oli 13 – 80 hehtaarin ja neljä tilaa oli alle viiden hehtaarin.

Uuhia tiloilla oli keskimäärin 165 kpl. Seitsemällä tilalla uuhimäärä oli välillä 230 – 500 uuhta. Neljällä tilalla uuhia alle 20 kpl.

Kun tiloille laski keskimääräisen luvun uuhia per hehtaari, niin yhdellätoista tilalla oli 2-4 uuhta/ha. Kolmella tilalla 0,4-0,6 uuhta/ha ja lopuilla kahdella 10 ja 116 uuhta/ha. (kuva 11).



KUVA 11 Tilojen uuhimäärät ja hehtaarit y-akselilla. Tiloja 16 kpl x-akselilla.

9.3 Tilan päätuotantosuunta ja lammastalouden päätuotantosuunta

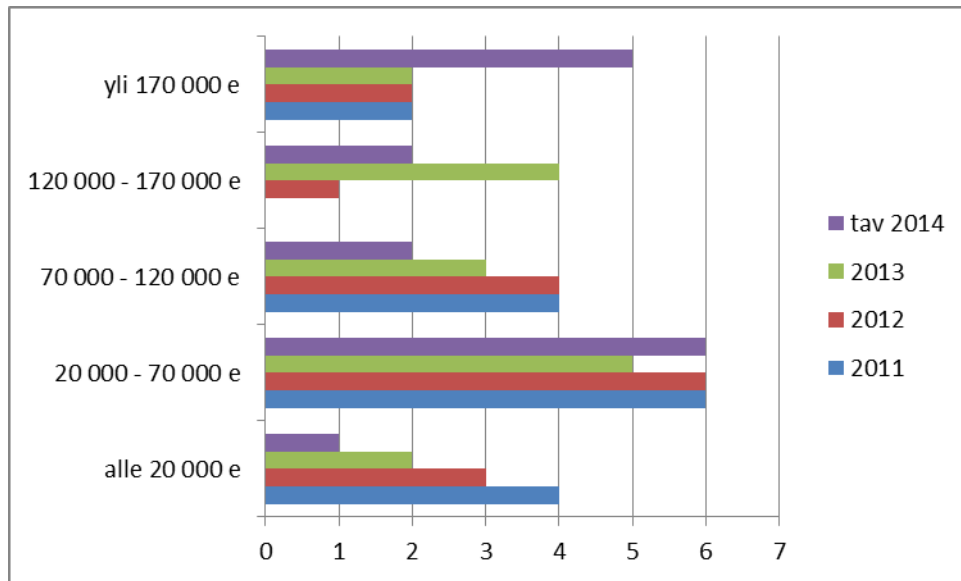
Kolmesta tilaa oli päätuotantosuunnaltaan lammastiloja, yksi oli liha-karjatila ja kaksi viljanviljelytiloja.

Lammastalouden osalta tärkein tuotantosuunta oli lihantuotanto. Vain yksi oli valinnut tärkeimmäksi maisemanhoidon. Toiseksi tärkeimmäksi nousi eläinjalostus ja sen jälkeen käsityötuotteet mukaan lukien taljat ja villa. Lisäksi löytyi myös matkailua ja hevosten kasvatusta.

9.4 Maatalouden liikevaihto, lammastalouden liikevaihto ja verotettava tulo

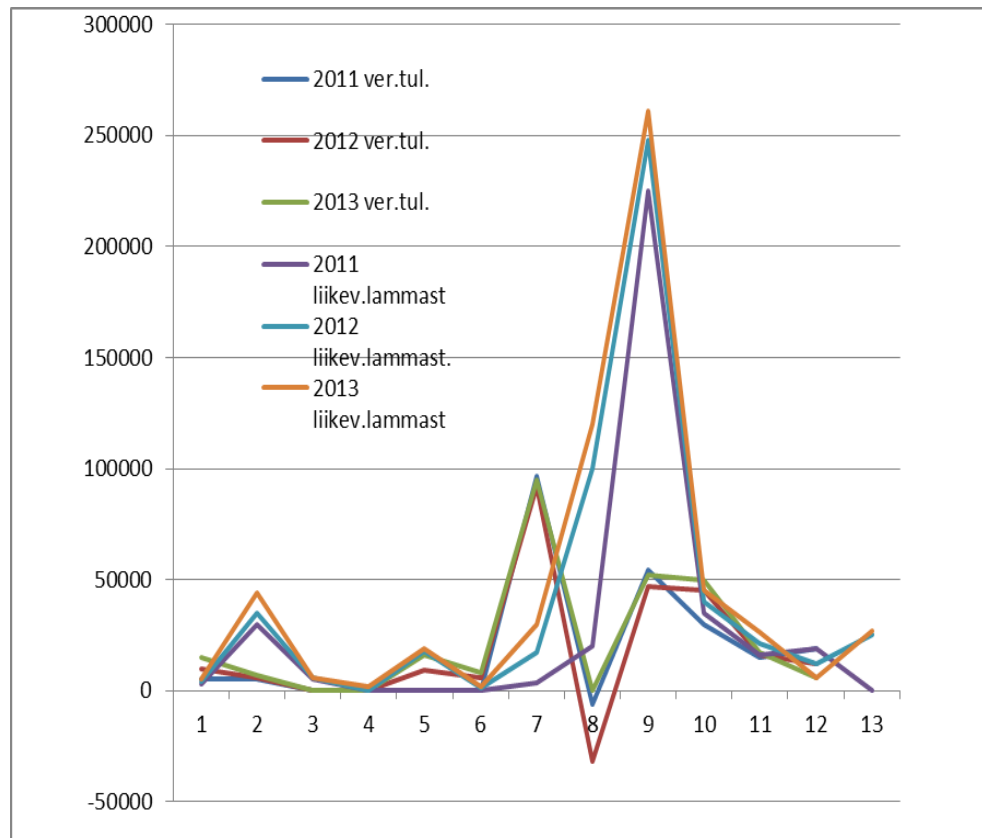
Maatalouden kokonaisliikevaihtoa arvioitiin suuruusluokittain (kuva 12), niin että sen oli arvioitu kasvavan vuodesta 2011 eteenpäin ja tavoite 2014 arvioitiin olevan vielä suurempi liikevaihdoltaan.

Alle 20 000 euron kokonaisliikevaihdossa ei arvioinut enää kuin yksi tila olevansa vuonna 2014. Yli 170 000 euron liikevaihtoa tavoitteli viisi tilaa vuoteen 2014 mennessä.



KUVA 12 Maatalouden kokonaisliikevaihto suuruusluokittain. Vastausten kpl x-akselilla.

Yhtä lukuun ottamatta 13 tähän kysymykseen vastannutta yrittäjää arvioivat lammastalouden liikevaihdon kasvaneen viimeisinä kolmena vuotena. (kuva 13). Maatalouden verotettava tulo oli tiloilla pidetty tasaisena tai hieman nousujohteisena, lukuun ottamatta kahta tilaa. Toisella tilalla näkyy selvästi toiminnan olevan investointivaiheessa, jolloin tulos on ollut myös negatiivinen. Toisella tilalla olivat yritystoiminnassa heikommat vuodet itsestä johtuvista syistä.



KUVA 13 Tilan oma arvio liikevaihdosta (y-akselilla eurot) lammastaloudessa sekä maatalouden verotettava tulo (mukana 13 tilaa x-akselilla)

9.5 Oma arvio kannattavuudesta ja sen syistä

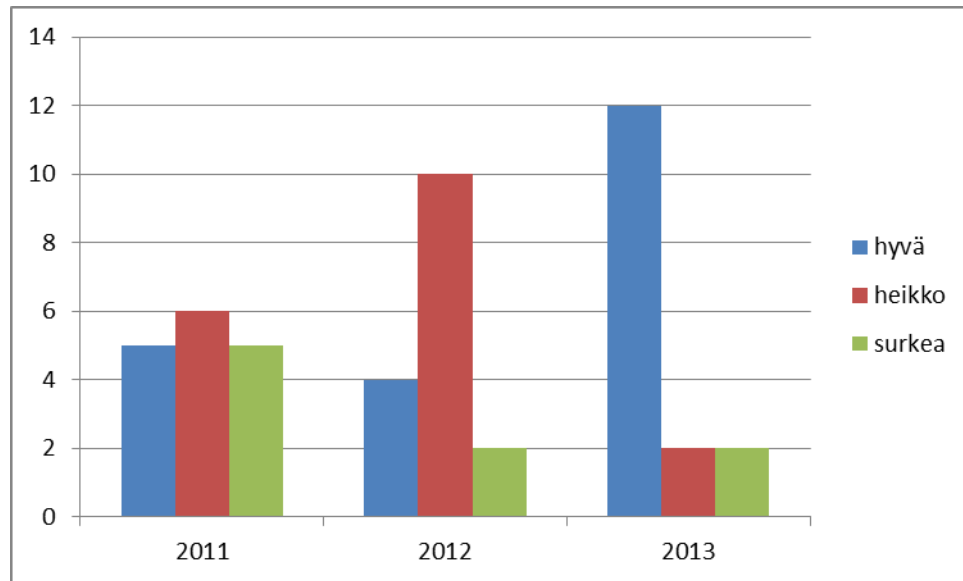
Tutkimukseen osallistuneilla tiloilla kannattavuus arvioitiin vuonna 2011 olevan suurimmaksi osaksi heikko ja surkea sekä toisaalta hyvä viiden tilan mielestä. Vuonna 2012 kannattavuus oli suurimman osan mielestä heikko ja vuonna 2013 kaksitoista tilaa arvioi kannattavuuden hyväksi (kuva 14). Kannattavuutta olisi voinut kuvata myös erittäin hyväksi, mutta siihen kohtaan ei tullut yhtään vastausta.

Omat arviot lammastalouden heikosta kannattavuudesta johtuivat puolella tiloista toiminnan aloittamisesta tai laajentamisesta johtuvista kustannuksista. Yhdellä tiloista arveltiin sen johtuvat pienestä eläinmäärästä ja yhdellä tiloista vieraan työvoiman käytöstä.

Hyvin onnistuneet arvioivat sen johtuvat hyvästä markkinatilanteesta, hyvästä lihan hinnasta, tukien optimoinnista, työn hoitumisen tehokkaasti, alhaisesta korkotasosta ja poistojen vähyydestä sekä luomutuotannon tuomista säästöistä.

Arviot yksittäisen hyvän vuoden kannattavuudesta olivat suoramyynnin lisääminen, hyvä satovuosi, hyvä lihan hinta teurastamolta.

Arviot yhden vuoden heikompaa kannattavuuteen olivat konehankinnat ja liian pieni eläinmäärä sekä yrittäjän oman terveydentilan huono vuosi.



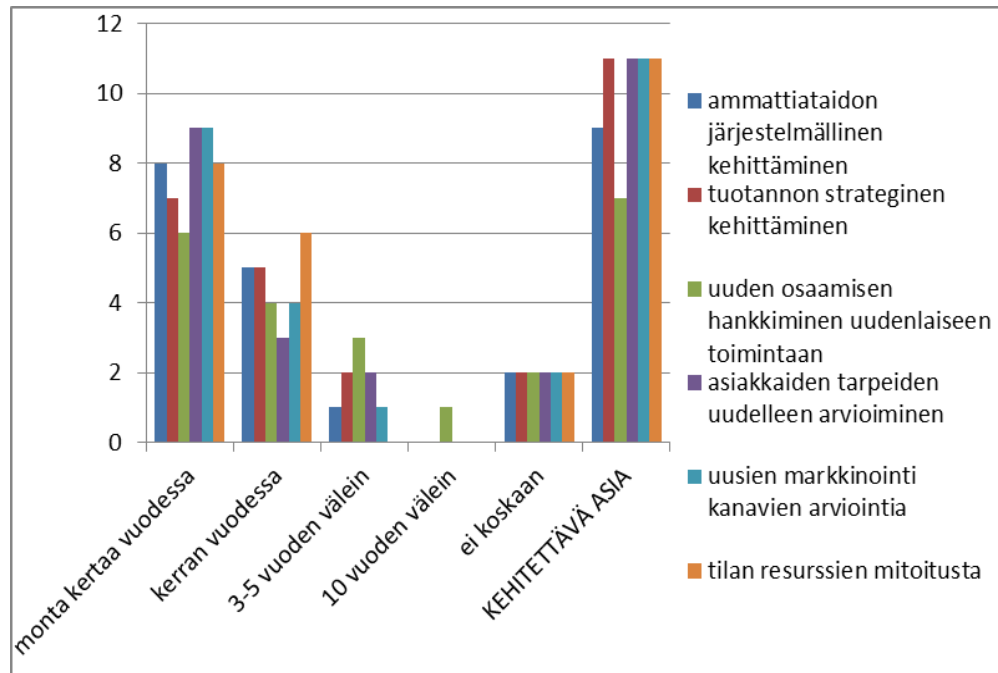
KUVA 14 Sanallinen arvio kannattavuudesta. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.6 Strategian laadinta, sisältö ja kehittäminen

Kirjallinen strategia oli laadittu neljälle tilalle, yhdeksän tilaa oli miettinyt strategian ilman kirjallista versiota ja kolmella tilalla ei ollut strategiaa tehty eikä mietitty.

Sanalliset kuvaukset strategian pääpiirteistä liittyivät hallittuun laajentumiseen, karitsanlihantuotannon tehokkuuteen, laadukkaan lihan tuottamiseen, osittain ympärivuotiseen karitsointiin, oman tuotannon tason pitämisen oman suoramyynnin rajoissa, suoramyynnin lisäämiseen, risteytysten hyödyntämiseen, eläinten myyntiin sekä jalostukseen. Muutamalla tilalla haluttiin kehittää tasapainoisesti koko tilan toimintaa muut osa-alueet huomioiden mm. viljanviljely, urakointi ja matkailu.

Yhdellä tilalla suunnitelmana oli lampaista luopuminen, yhden tilan strategia oli nostaa uuhimäärää korvaamaan alenevia tukia.

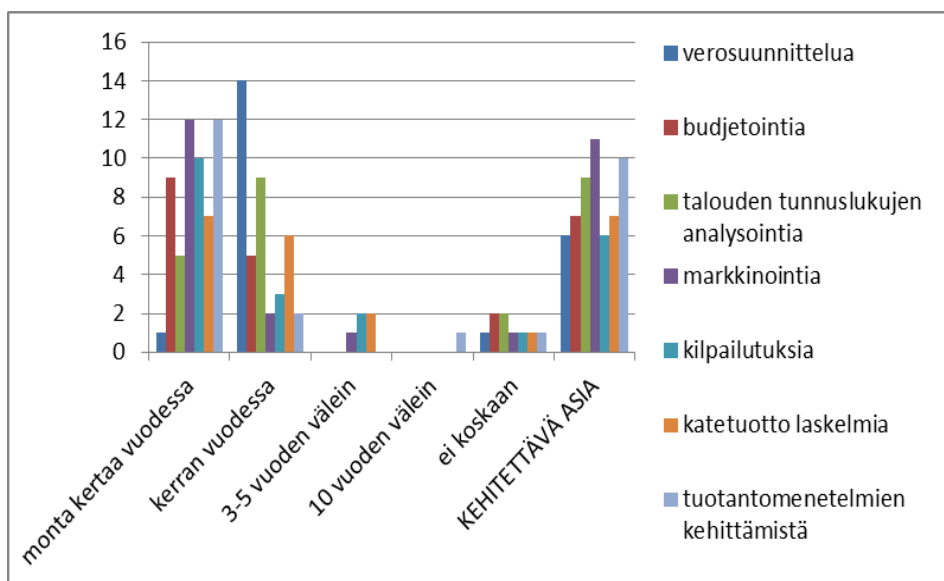


KUVA 15 Strategisten asioiden nykytila ja niiden kehittäminen. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat tuotannon strateginen kehittäminen, asiakkaiden tarpeiden uudelleen arvioiminen, uusien markkinointikanavien arviointi sekä tilan resurssien mitoitus (kuva 15).

9.7 Tilan talouden kehittäminen

Talouteen liittyvissä kaikissa asioissa suurin osa vastanneista oli aktiivinen joko kerran vuodessa tai useammin. Kehitettävien asioiden kärkeen nousivat markkinointi, tuotantomenetelmien kehittäminen sekä talouden tunnuslukujen analysointi (kuva 16).

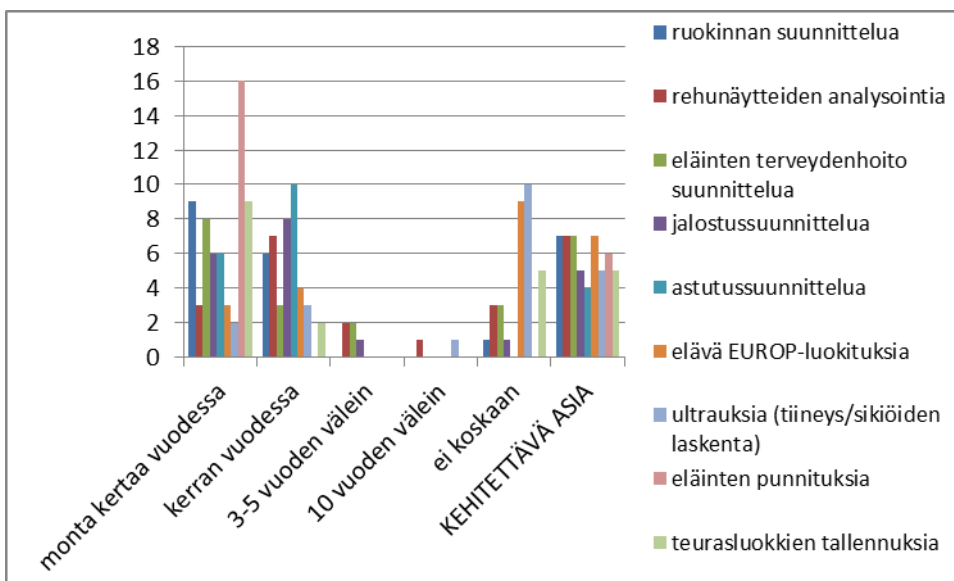


KUVA 16 Taloudellisten asioiden nykytila ja kehittäminen. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.8 Lammastalouden kehittäminen

Lammastalouden asioissa useimmiten suoritettuja toimenpiteitä olivat eläinten punnitukset, ruokinnan suunnittelu, astutussuunnittelu, ja teurasluokkien tallennukset (kuva 17).

Kehitettävien kärkeen nousivat ruokinnan suunnittelu ja rehunäytteiden analysointi, eläinten terveydenhoitosuunnittelu ja elävä EUROP-luokittelu.

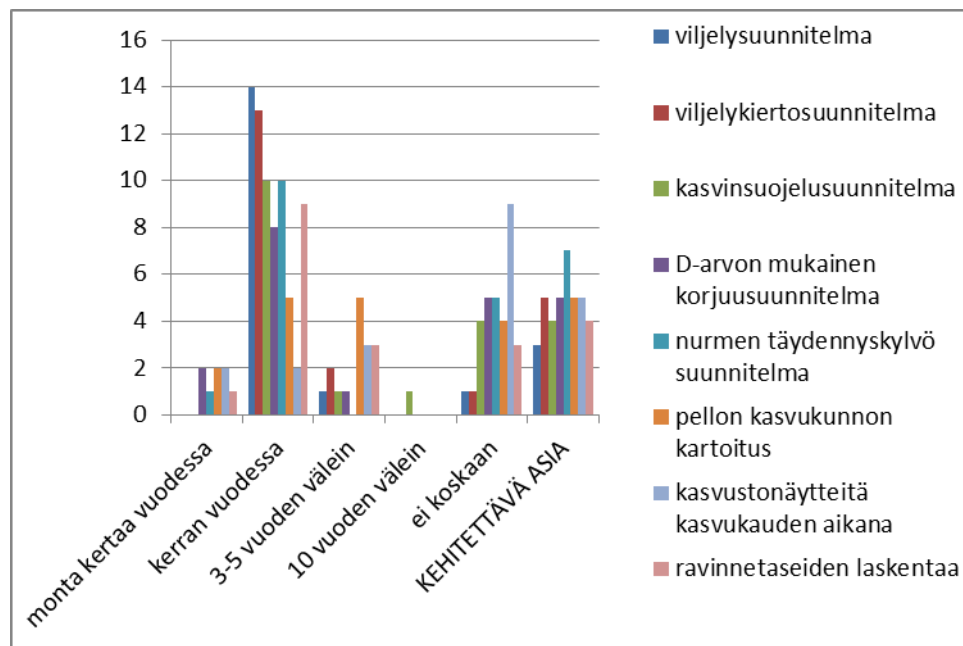


KUVA 17 Lammastalouden nykytila ja kehittäminen. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.9 Kasvinviljelyn kehittäminen

Kasvinviljelyssä perustoimenpiteinä olivat viljelynsuunnittelu, viljelykierronsuunnittelu, nurmen täydennyskylvön suunnittelu ja kasvinsuojelusuunnittelu.

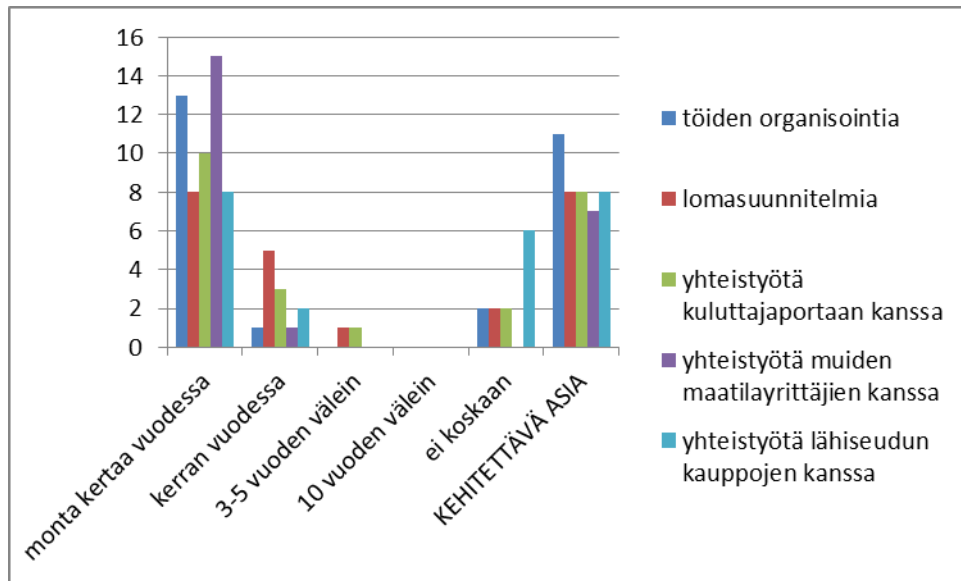
Kehitettäviin toimenpiteisiin nousi ykköseksi nurmen täydennyskylvö suunnittelu ja seuraavina viljelykierron suunnittelu, D-arvon mukainen korjuusuunnitelma, pellon kasvukunnon kartoitus ja kasvustonäytteiden otto kasvukauden aikana (kuva 18).



KUVA 18 Kasvinviljelyn nykytila ja kehittäminen. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.10 Yhteistyöhön ja hyvinvointiin liittyvät asiat

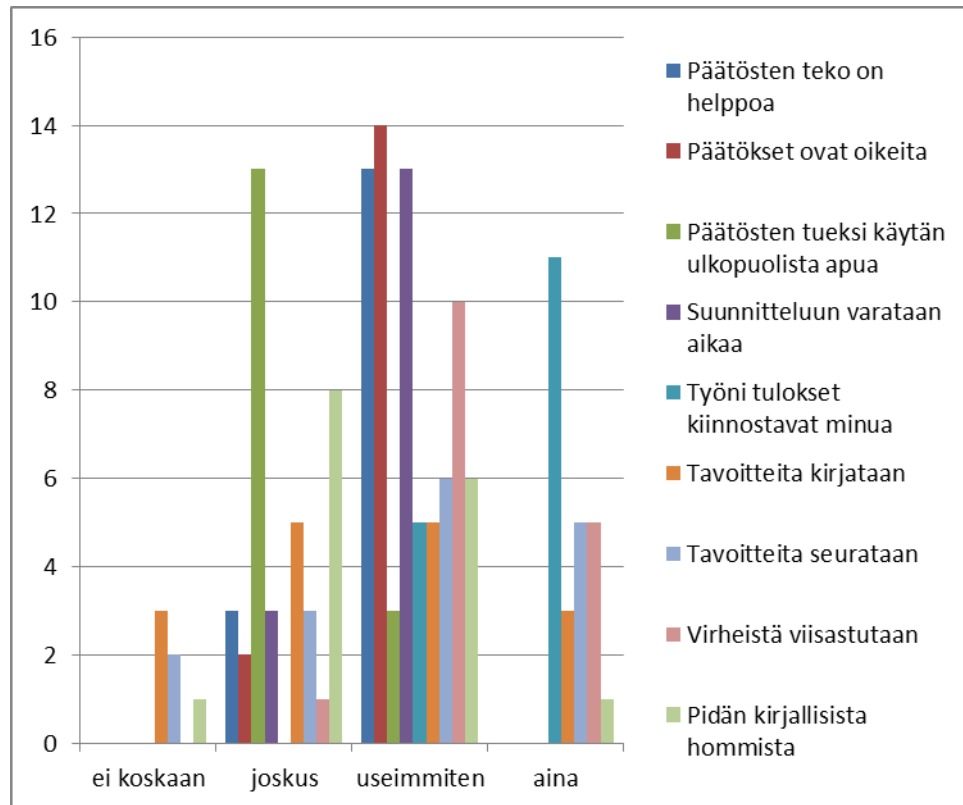
Yhteistyö on yleistä muiden maatilayrittäjien kanssa lampureilla. Myös töiden organisointia tehdään lähes kaikilla tiloilla. Kehittämispuolella nousee myös töiden organisointi ensimmäiseksi (kuva 19).



KUVA 19 Yhteistyö tällä hetkellä ja kehittäminen. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.11 Johtaminen ja päätösten teko

Päätöksen teko koetaan useimmiten helpoksi ja ne koetaan myös oikein tehdyiksi. Päätösten tueksi käytetään joskus ulkopuolista apua kaikilla tiloilla. Suunnitteluun myös varataan aikaa. Oman työ tulokset kiinnostavat kaikkia tiloja. Sen sijaan tavoitteiden kirjaaminen ei ole säännönmukaista, mutta toisaalta seuranta tehdään lähes aina 11 tilalla. Virheitten kautta viisastutaan kaikilla tiloilla ja kirjallisista töistä pidetään useimmiten puolella tiloista (kuva 20).



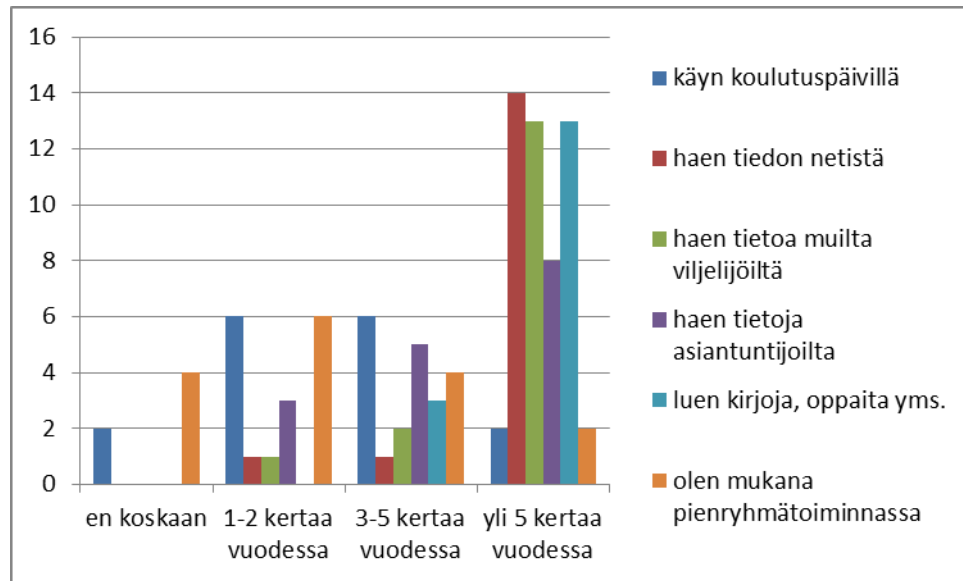
KUVA 20 Johtaminen ja päätösten teko. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.12 Tiedon hankinta tilalla

Tiedon hankinnassa netti on käytössä kaikkein yleisimmin. Viljelijät ovat myös tiedonhankintaasioissa paljon keskenään tekemisissä. Oppaat ja muu kirjallinen materiaali ovat tärkeä tietolähde.

Puolet tiloista käyttää yli viisi kertaa vuodessa asiantuntijoita tiedon haun väylänä, loputkin tilat käyttävät asiantuntijoita 1-5 kertaa vuodessa.

Pienryhmätoiminta on vielä harvinaisempaa, siinä on aktiivisesti mukana (yli 3 kertaa vuodessa) kuusi tilaa. (kuva 21).

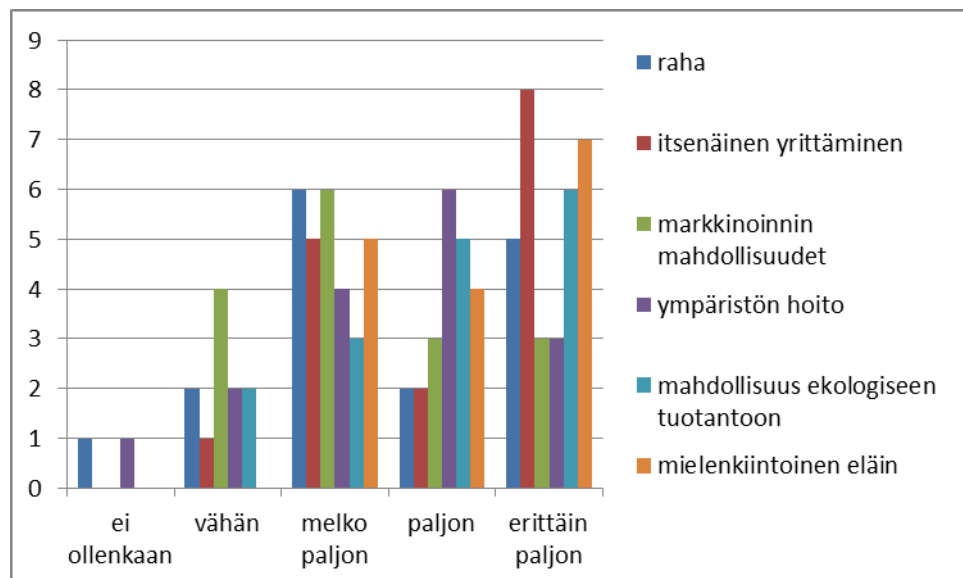


KUVA 21 Tiedon hankinta tiloilla. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.13 Lampurin työssä motivoivia tekijöitä

Itsenäinen yrittäminen motivoi lampurin työssä erittäin paljon, myös itse eläin koettiin mielenkiintoiseksi.

Raha motivoi lähes puolella tiloista paljon tai erittäin paljon. Mahdollisuus ekologiseen tuotantoon oli tärkeä yli puolelle, myös ympäristön hoito. Markkinoinnin mahdollisuudet merkitsivät melko paljon tai enemmän melkein kaikille (kuva 22).



KUVA 22 Motivointi tekijät. Y-akselilla vastausten kpl määrät.

9.14 Koulutuspäiviin toiveita ja asiantuntijapalveluiden käyttö

Kyselyssä oli myös vapaan sanan paikka, jossa sai kertoa omin sanoin koulutustarpeita. Toivottiin aloittavien lampurien koulutuksia, texelin jalostukseen liittyviä päiviä, yhteistyöpäiviä koko lihaketjun (tuottaja, teurastamo, leikkaamo, lihatukku, myyjä) kanssa sekä vientimahdollisuuksia pohtivia päiviä.

Toiveina mainittiin myös luomukasvinviljelypäiviä sekä lammastilojen nurmiseoksista kertovia omia päiviä. Liian usein lampaat ”saavat” lypsykarjaneuvontaa nurmipuolella. Kasvukaudelle toivottiin peltokäyntiä ja tilakohtaista täsmäneuvontaa.

Asiantuntijapalveluita haluttiin käyttää lammassneuvonnassa EUROP-luokituksissa, uuhien ultrauksissa, jalostuseläinten karsinnassa, jalostuseläinten hankinnassa sekä keinosiemennyksen hyödyntämisessä.

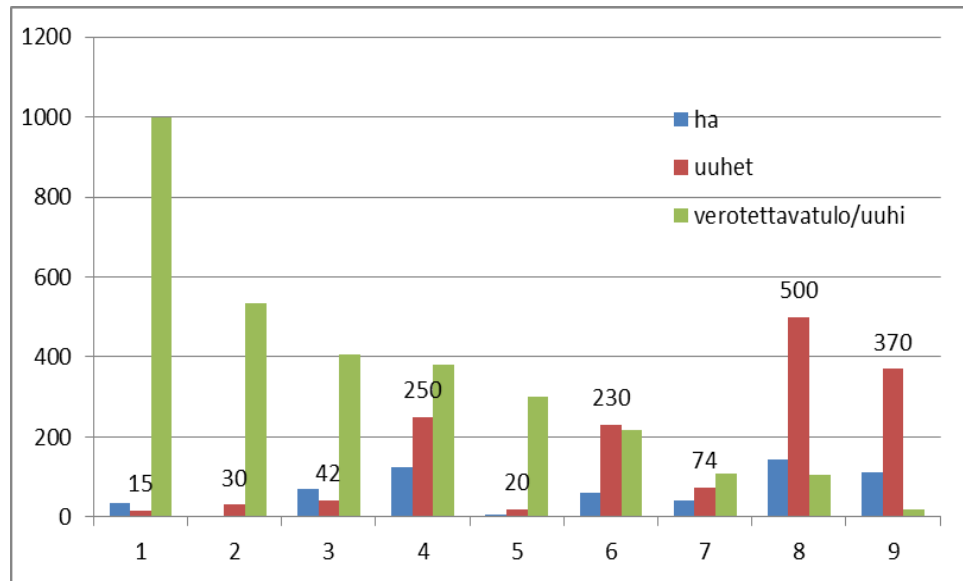
Suoramyyntin tilakohtaiseen kehittämiseen haluttiin alun perustamisesta aina kirjanpidon ja koko kokonaisuuden hallintaan ulkopuolisia silmiä. Talouden hallintaan haluttiin palveluita budjetoinnin, kirjanpidon ja pidemmän aikavälin suunnitteluun.

Yleisesti oltiin tyytyväisiä, että koulutuspäiviä on jatkuvasti järjestetty mm. hankkeiden toimesta. Arvostelua tuli lähinnä palveluista, joka koettiin pakolliseksi ja kalliiksi.

10 TULOKSET MENESTYNEIMMISTÄ TILOISTA

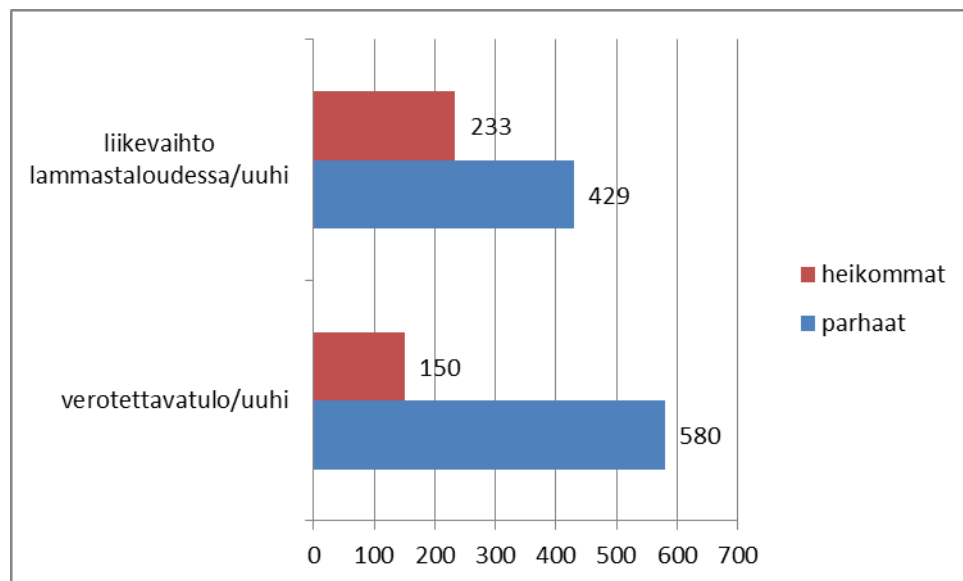
10.1 Tutkimuksen tulokset verotettavaa tuloa per uuhi tarkasteltuna

Aineistosta yhdeksän tilaa (kuva 23) oli ilmoittanut verotettavan tulonsa vuodessa. Näistä laskettuna keskiarvo on 340 e/uuhi verotettavaa tuloa. Keskiarvon yläpuolelle jää neljä tilaa ja alhaisemmaksi viisi tilaa.



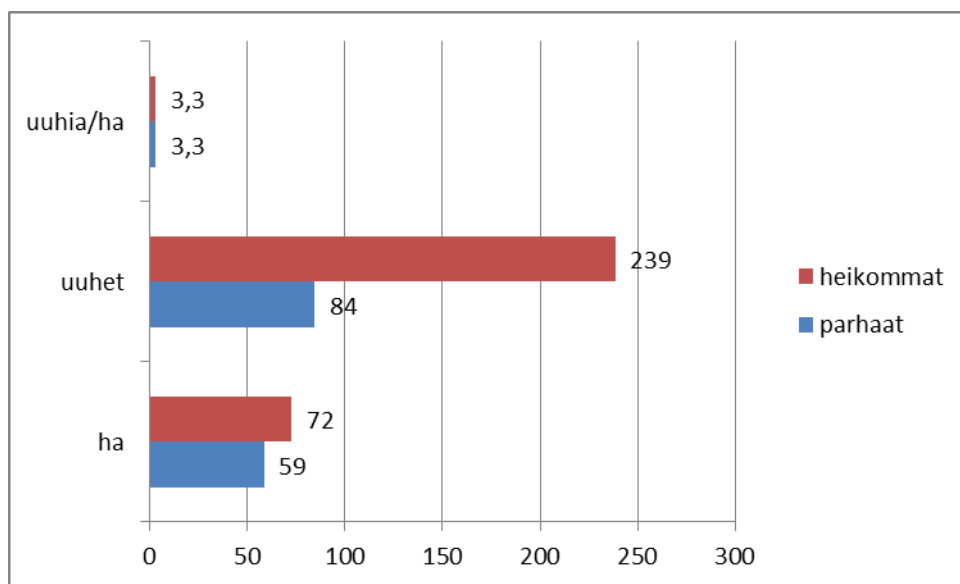
KUVA 23 Verotettava tulo/uuhi suuruus järjestyksessä. x-akselilla tila 1 paras ja tila 9 heikoin. Y-akselilla eurot.

Eniten verotettavaa tuloa per uuhi saaneiden tilojen keskiarvo oli 580 euroa per uuhi ja samojen tilojen keskiarvo lammastalouden liikevaihdon osalta 429 euroa per uuhi (kuva24).



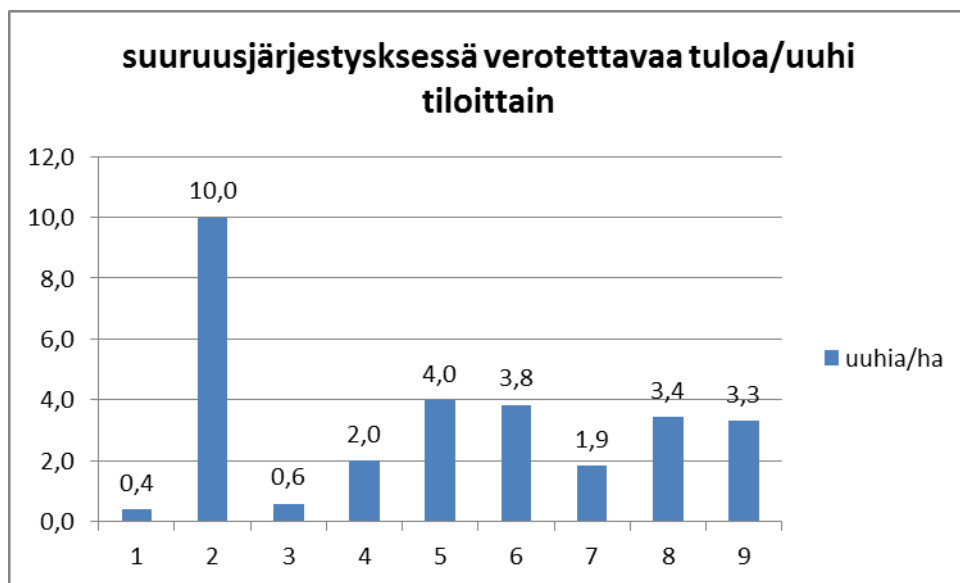
KUVA 24 Keskiarvot parhaiten ja heikoiten menestyneistä tiloista. X-akselilla eurot.

Parhaiten menestyneiden tilojen keskikoko oli 59 hehtaaria ja uuhimäärä 83 kappaletta. Heikomman ryhmän keskiarvo oli 72 hehtaaria ja uuhimäärä 239 kappaletta. Molemmilla ryhmillä keskiarvo kappale saatiin sama 3,3 uuhia per hehtaari (kuva 25).



KUVA 25 Keskiarvot parhaiten ja heikoiten menestyneistä tiloista. X-akselilla eurot.

Parhaat neljä tilaa ja heikoimmat viisi tilaa ovat keskiarvollisesti täysin samaa koko luokkaa, kun tarkastellaan uuhimäärää ja hehtaarimäärää. Molemmissa ryhmissä on erilaisia tiloja. Laskemalla tilakohtaiset luvut uuhia per hehtaari näkyy tilojen erilaisuus. Kuvassa 26 on suuruusjärjestyksessä 1-4 tilat parhaita ja 5-9 heikoiten menestyneitä. Etenkin neljä ensimmäistä tilaa ovat hyvin erilaisia uuhi per hehtaari mittarilla katsottuna. Näistä tiloista kaksi on ilmoittanut päätuotantosunnakseen lammastalouden. Kaksi muuta saavat pääelannon lihakarjataloudesta ja viljanviljelystä.



KUVA 26 Eniten verotettavaa tuloa/uuhi suuruusjärjestyksessä tilat. X-akselilla 1 tila eniten verotettavaa tuloa/uuhi ja 9 tila vähiten. Y-akselilla tiloittain uuhia/ha.

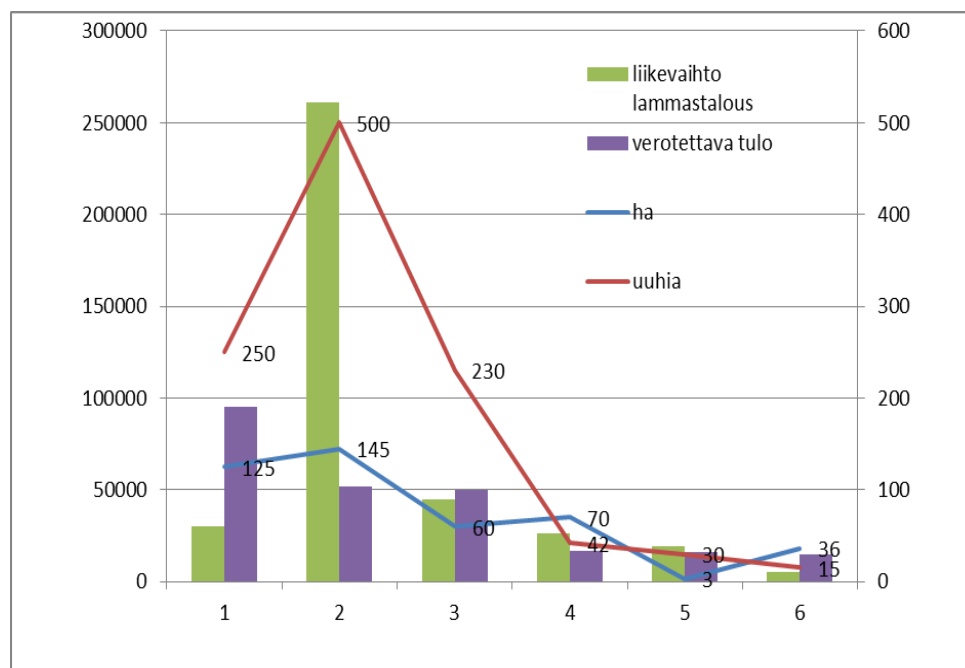
Neljän eniten tulosta tehneen tilan vastauksista näkyy maltillisuus ja varovaisempi eteneminen lammastalouden kehittämisessä. Muuta yrittämistä pitämällä rinnalla saadaan tuloa monesta virrasta. Kehittämisaatuksia löy-

tyi suoramyynnin lisäämisestä, eläinten jalostuksesta, eloon myytävien lampaiden lisäämisestä, ympärivuotisesta karitsoinnista ja tilan kokonaisvaltaisesta laajentamisesta.

Viiden heikoiten tulosta tehneiden tilojen taustoja tarkasteltaessa näkyi voimakkaampi investoiminen. Strategiana olivat suunnitelmallinen lammastalouden kehittäminen, lammasmäärän lisääminen ja liikevaihdon kasvattaminen.

10.2 Tutkimuksen tulokset yli 10 000 euroa verotettavaa tuloa vuodessa saavuttaneista tiloista

Koko aineistosta kerättiin niiden tilojen tiedot, jotka olivat saavuttaneet verotettavaa tuloa oman arvionsa mukaan yli 10 000 euroa vuodessa. Kuusi tilaa (kuva 27), jotka saavuttivat tämän rajan, ovat keskenään hyvin erilaisia.



KUVA 27 Tilat, jotka saavuttivat yli 10 000 euroa verotettavaa tuloa. Y-akselilla eurot. X-akselilla tilat.

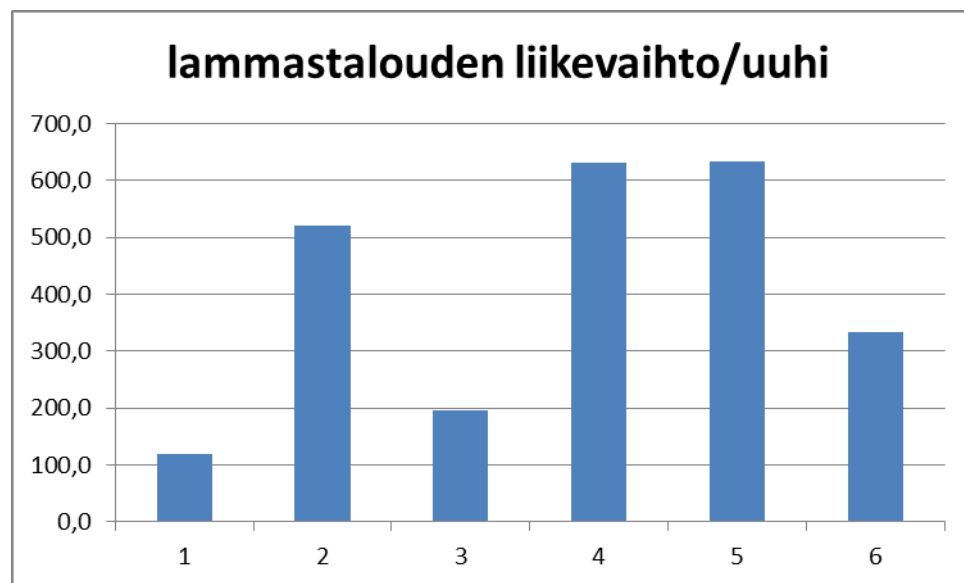
Kahdella tilalla oli lammastalouden lisäksi tuottoa muusta maataloudesta (lihakarja, viljanviljely). Päätuotantonaan lammastaloutta harjoittavat tilat mainitsivat myös taljojen ja villan merkityksen.

Kaikilla tiloilla kannattavuuden syistä esille nousi hallittu kasvaminen. Osalla oli investointien takia vielä tuottavuus heikko. Tärkeänä pidettiin suoramyynnin lisäämistä ja sen mahdollisuuksia sekä eloon myytävien lampaiden kauppaa. Kannattavuuden syistä näillä tiloilla nousi esiin tuotannon pitäminen kustannustehokkaana ja omiin resursseihin nähden oikeana. Suoramyynnin puolella korostui myös sen omalle tilalle luodun strategian hallinta. Liikevaihdon noustessa arvioitiin myös kannattavuuden

parantuvan. Yksi tila mainitsi tukien tärkeyden ja niiden mahdollisuuksien hyödyntämisen.

Oma arvio lammastalouden liikevaihdosta verrattuna tilan uuhimäärään vaihteli tilojen välillä reilusta 100 eurosta 600 euroon (kuva 24).

Suurien erojen taustalla ovat esimerkiksi erilaiset tukimäärät, jotka vaihtelevat tilojen välillä. Alkuperäispalkkio ja luonnonmukainen tuotanto sekä kotieläinstatus ympäristö- sekä LFA-tuessa ovat näistä merkittävimpiä. Tuotannon vaihe vaikuttaa paljon myytävään lihamäärään sekä tietysti suoramyynnin osuus myynnistä. Muiden tuotteiden jatkojalostus ja myynti tuovat joillekin tiloille lisätuloja.



KUVA 28 Lammastalouden liikevaihto/uuhi kuudelta tilalta, tilat x-akselilla. Liikevaihto euroina y-akselilla.

10.3 Pohdintaa menestyksen saavuttamisesta

Taloudellista menestystä olivat saavuttaneet tilat, jotka olivat maltillisesti investoineet ja joilla osalla oli myös muuta yritystoimintaa. Suoraa yhteyttä tilan uuhimääriin tai hehtaareihin ei näiltä lammastiloilta löytynyt. Jatkotutkimus voimakkaasti investoinneista tiloista olisikin mielenkiintoinen tehdä. Tuoko tilan laajentaminen ja liikevaihdon kasvattaminen myös katta lammastaloudelle?

Yhtä samanlaista reseptiä lammastilan menestymiseen ei kyselytutkimuksen aineistoista löytynyt. Tiloja tarkasteltaessa omalle tilalle sopivan toimintamallin löytäminen ja sen eteenpäin vieminen on tärkeä menestymisen avain. Oman mielenkiinnon ja oman markkinointistrategian löytäminen antaa mahdollisuuksia monialaisille yrityksille.

Tiloja tarkasteltaessa erilaisin mittarein, näkyy monialaisen tilan tarkastelun haasteellisuus. Tarvittaisiin tarkempaa ja pidempiaikaista tutkimusta lisää lammastaloudesta, jotta erilaisten vuosien vaihtelut tasoittuisivat.

11 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen toistettavuutta ja validius pätevyyttä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231).

Tämän tyyppinen kysely on helppo toistaa, joten sen reliabelius toteutuu siltä osin. Toisaalta reliabiliteettia heikentää tilojen itse ilmoittamat tiedot ja tunnusluvut. Vastaukset kuvaavat sen hetken tilannetta maatilalla, sähköisesti annetut vastaukset ovat suoraan numeroita tilalta. Kirjallisesti annetut vastaukset voivat joiltain osin jäädä tulkinnalliseksi.

Validius koostuu tässä tutkimuksessa 16 tilasta. Aineistossa oli 7 suurta ammattilaistilaa (230 – 500 uuhia). Näiden tilojen vastaukset ovat niitä kannattavuuteen ja kehittämiseen satsaavia tiloja. Aineiston loput 9 tilaa, olivat myös kaikki lammastalouden tekijöitä pienemmässä mittakaavassa. Aineiston pieni kokonaismäärä ei anna mahdollisuutta tehdä kuin suuntaa antavia johtopäätöksiä.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että lihantuotanto oli yleisin lammastilojen tulonlähde.

Lammastilaa kehitetään pääsääntöisesti kokonaisuutena niillä tiloilla, jotka siihen olivat panostaneet. Näillä oli myös strategiaa mietitty vaikka ei välttämättä kirjallisena. Vuosien välillä on eroja siinä kuinka verotettavaa tuloa syntyy tai kuinka liikevaihto on kehittynyt. Pidemmän aikavälin suunnittelu ja tarkastelu on ainoa kestävä tapa jatkuvalla kehittymiselle.

Kyselyyn vastanneet tilat olivat lammastalouden kannattavuutta tärkeimpänä tekijänä pitäviä tiloja. Ne jotka eivät kokeneet lammastaloutta kannattavaksi, olivat luopumassa siitä. Tässä tutkimuksessa eivät muut arvot tulleet esille ohi kannattavuuden.

Lammastilat olivat hyvin monipuolisia ja aktiivisia tiedon hankinnassaan. Lammastilanäkökulmasta suurimmat koulutustarpeet olivat kokonaisuuden hallinta, nurmentuotanto, ruokinnan suunnittelu sekä myynnin ja markkinoinnin kehittäminen.

Monialaisena maatilayrityksenä lammastilalla voidaan vaikuttaa monessa asiassa omaan menestymiseen. Kyselyyn osallistuneilla tiloilla näkyi kasvuhaluukkuus ja asenne kehittämiseen vielä monessa asiassa oman yrityksen toiminnassa. Yrittämisen vapaus ja mahdollisuus oman katraan jalos-

tamiseen sekä mahdollisuus oman tuotteen jalostamiseen ja myyntiin olivat lammastilallisen suurimpia eteenpäin vieviä arvoja.

Menestyneimmät tilat olivat tässä tutkimuksessa maltillisesti investoineet tilat, joilla oli myös muuta yritystoimintaa.

LÄHTEET

- Ellä, A. 2012. Viljelijän valitsemaa laatua säilörehunurmiin ja laitumiin. Lammas ja Vuohi 2/2012, 24-25.
- Ellä, A. 2013. Benchmarking - Tehostusta menetelmillä. Diasarja esityksestä 25.11.2013.
- Enroth, A. & Puolakka, H. 2007. Lammastalouden kannattavuus. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 92-96.
- Evira. 2013. Lammas- ja vuohitalous eläintautien leviämisympäristönä. Eviran tutkimuksia 1/2013.
- Haapamatti, K. 2014. Lampolasta lämpöä hoivatyöhön. Maaseudun tulevaisuus- Kantri helmikuu, 4-7.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Lindeman, T. (toim.) Helsinki: WSOY
- Hakuopas 2013. Maaseutuvirasto. Helsinki 2/2013.
- Heikkilä, E. 2012. Lammastalouden kehitysnäkymät 2020. TNS - Suomen Gallup Elintarviketieto Oy.
- Heikkilä, H. 2003. Monialaisuus lammastilan strategiavalintana. Lammas ja Vuohi 4/2003, 7-9.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16.p. Helsinki: Tammi.
- Karttunen, J., Tuure, V-M. & Kaila, E. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa Rikkonen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijä - Tieto tuottamaan 123. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto, 45.
- Kapiainen-Heiskanen, P. 2013. Lammastila pärjää pian omilla rehuilla. Maatilan Pellervo eläin 4, 48-50.
- Kontturi, M. 2007. Terveysthuoltokäynti lammastilalla. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 75-76.
- Kuhmonen, T. 2007. Suomen maatilayritysten kasvu 1996 - 2003. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu 162/2007. Jyväskylä.
- Kuisma, A. & Kallio, J. 2009. Yrittäminen maatilalla. Helsinki: Vamma-

lan Kirjapaino Oy.

Leppälä, J., Tuure, V-M., Sinisalo, A., Kaila, E., Suutarinen, J., Rikkonen, P. & Rantamäki-Lahtinen, L. 2008. Maatilan johtaminen. Teoksessa Rikkonen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijä - Tieto tuottamaan 123. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto, 33-37.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mavi. 2013. Maatalouden investointituki. Viitattu 16.12.2013. http://www.mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/viljelijä/maatalouden_investointituet/Documents/Tukikohteet_ja_tuen_määrä_2013.pdf

MTT Taloustutkimuksen kannattavuuskirjanpitotulokset. Viitattu 25.11.2013.

https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Tuloslaskelma/lammas_vuohi_ja_muu_laidunkarja

Mäkinen, H. & Ylätalo, M. 2008. Strategiavalinnat toiminnan perusta. Teoksessa Rikkonen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijä - Tieto tuottamaan 123. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto, 25-27.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen - resonanssi ratkaisee. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Nopanen, A. 2011. Sikatilan onnistunut johtaminen on menestyksen tae. Teho 5, 6-7.

Parikka, P. 2010. Aitoa yrittäjyyttä lammastilalla. Käytännön maamies 7, 40-41.

Parikka, P. 5.4.2013. Ajankohtaista lammastaloudesta kevät 2013. Vastaaottajat ProAgria Lammas ryhmä. [sähköpostiviesti]. Viitattu 2.12.2013.

Punttila, M-L. 2007. Jalostuksen perusteet. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 26.

Rantamäki-Lahtinen, L. (toim.) 2013. Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000-2013. MTT raportti 116.

Rautiainen, J & Talola, S. (toim.) 2012. Hyvä Lammas ! Näkökulmia lammasketjun vastuulliseen toimintaan. Tampere.

Rikkonen, P., Mäkinen, H., Suutarinen, J. & Meriläinen, P. 2008. Mitä menestyminen on ? Teoksessa Rikkonen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijä - Tieto tuottamaan 123. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto, 6-8.

Rikkonen, P., Toikkanen, H. & Väre, M. 2013. Liiketoiminnan kehittämistarpeet maatilayrityksissä – viljelijäkyselyn tuloksia. MTT raportti 90.

Rintalan tila. 2014. Viitattu 14.1.2014. <http://www.rintalantila.fi/tuotteet/>

Räikkönen, R. & Kurppa, S. 2013. Monimuotoinen maaseutuyrittäjyys-case KnowSheep. MTT raportti 110.

Sormunen-Cristian, R. 2012. Laidunkausi lähestyy - oletko valmis ? Lammas ja Vuohi 2/2012, 21-23.

Sormunen-Cristian, R. 2007. Rehut ja ruokinta. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 37-40.

Sirola, O. 2010. Tavoitteista totta valitsemalla ja vertailemalla. Lammas ja Vuohi 5/2010, 11.

Tauriainen, J. 2011. Lammastalous sukelsi muun maatalouden tavoin. Lammas ja Vuohi 1/2011, 16-17.

Tuottopehtori 2013. ProAgria Keskusten Liitto. Viitattu 16.12.2013. <https://www.webwisu.fi/tuottopehtori/report.php?id=6742&locale=fi>

Vasama-Kakko, K. 2005. Maatilojen laatu järjestelmä ja viljelijöiden käsitys sen toimivuudesta. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maatalouden liiketaloustiede. Pro gradu-tutkielma.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkuna, V. 2013. Suomenlammaskin kasvaa. Luomulehti 6/2013, 52-53.

Äärilä, M., Nopanen, A. & Savolainen, U. 2007. Lammastalouden perusedellytykset. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 5-10.

Äärilä, M. 2007. Karitsoiden sopimustuotanto takaa myyntivarmuuden ja tuottajahinnan. Teoksessa Äärilä, M. & Harmoinen, T. (toim.) Lampaankasvattajan käsikirja – Tieto tuottamaan 121. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 88-89.

KYSELYTUTKIMUS LAMMASTILAN MENESTYSTEKIJÖISTÄ

Kyselytutkimus lammastilan menestystekijöistä

Hei Lampuri !

Tämä kysely on tarkoitettu lammastiloille.

Teen Hämeen ammattikorkeakoulussa YAMK-agrologin opinnäytetyötä, jossa kartoitetaan kannattavien ja kehittyvien lammastilojen menestystekijöitä. Sinun vastauksesi on tärkeä tässä opinnäytteenä tekemässäni tutkimuksessa.

Saatat saada tämän kyselyn useastakin eri linkistä, jotta varmasti saisimme riittävästi vastauksia koottua. Yksi vastauskerta kuitenkin riittää.

Kaikki vastaukset ovat anonymoituja ja ne käsitellään luottamuksella.

Kiitos jo etukäteen !

Satu Näykki

ProAgria Etelä-Suomi

1. Tilan pelto pinta-ala *

ha _____

2. Vastaajan ikä *

vuotta _____

3. Vastaajan koulutus *

- ☐ Ei maatalousalan koulutusta
- ☐ Ammatillinen koulutus/ammattitutkinto
- ☐ Opisto/ammattikorkeakoulu
- ☐ Yliopisto/ylempi amk

4. Muu mahdollinen koulutus

5. Tilan päätuotantosuunta *

- ☐ lammastalous
☐ muu, mikä?

6. Muu, mikä ?

7. Lammastalouden päätuotantosuunta *

	Lihantuotanto	Maisemanhoito	Käsityötuotteet	Eläinjalostus	Jokin muu
Tärkein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiseksi tärkein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kolmanneksi tärkein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokin muu tähän voit tarkentaa mikä

9. Tilan uuhimäärä keskimäärin vuonna 2013 *

kpl _____

10. Maatalouden liikevaihto kokonaisuudessaan (tulot + tuet) *
arvio suuruusluokittain

	alle 20 000 e	20 000 - 70 000 e	70 000 - 120 000 e	120 000 - 170 000 e	yli 170 000 e
2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoite 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Liikevaihto lammastaloudessa

arvio veroilmoituksen perusteella

2011 _____

2012 _____

2013 _____

12. Maatalouden verotettava tulo

arvio, jos ei ole tarkkaa lukua käytettävissä

2011 _____

2012 _____

2013 _____

13. Oma arvioni lammastalouden kannattavuudesta maatilallani kolmena viime vuonna *

erinomainen hyvä heikko surkea

2011 ☐ ☐ ☐ ☐

2012 ☐ ☐ ☐ ☐

2013 ☐ ☐ ☐ ☐

14. Arvioni kannattavuuden syistä *

15. Perustele tarkemmin, miksi jokin vuosi oli erityisen hyvä tai huono maatilani lammastalouden kannattavuuden kannalta



16. Onko tilallle laadittu pitkän aikajänteen strateginen suunnitelma ? *

- ☐ Kyllä, kirjallisena
☐ Kyllä mietytty, mutta ei paperilla
☐ Ei

17. Kuvaile strategia pääpiirtein

18. Kuinka usein tilallamme tehdään *

Strategiaan liittyviä asioita

	monta ker- taa vuodessa	kerran vuodessa	3-5 vuo- den välein	10 vuo- den vä- lein	ei kos- kaan
ammattitaidon järjestel- mällinen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotannon strateginen ke- hittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uuden osaamisen hankki- minen uudenlaiseen toi- mintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaiden tarpeiden uu- delleen arvioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uusien markkinointi kana- vien arviointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tilan resurssien mitoitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Tilamme toimintaa tullaan kehittämään seuraavissa asioissa *

Strategiaan liittyviä asioita



	kehittettävä asia	nykytila on riittävä
ammattiataidon järjestelmällinen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotannon strateginen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uuden osaamisen hankkiminen uudelleen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaiden tarpeiden uudelleen arvioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uusien markkinointi kanavien arviointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tilan resurssien mitoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kuinka usein tilallamme tehdään *

Talouteen liittyviä asioita

	mona kertaa vuodessa	kerran vuodessa	3-5 vuo- den välein	10 vuoden välein	ei kos- kaan
verosuunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budjetointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
talouden tunnuslukujen analysointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailutuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
katetuotto laskelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotantomenetelmien kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Tilamme toimintaa tullaan kehittämään seuraavissa asioissa *

Talouteen liittyviä asioita

	kehittettävä asia	nykytila on riittävä
verosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budjetointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
talouden tunnuslukujen analysointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
katetuotto laskelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotantomenetelmien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Tilallamme tarvitaan koulutusta tai ulkopuolista asiantuntijaa erityisesti kirjaa tärkeimmät asiat tilalle talouteen liittyvissä asioissa

Minkälaisia koulutuspäiviä

Mitä asiantuntijapalveluita

23. Kuinka usein tilallamme tehdään *

Lammastalouteen liittyviä asioita

	monta kertaa vuodessa	kerran vuodessa	3-5 vuo- den välein	10 vuoden välein	ei kos- kaan
ruokinnan suunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rehunäytteiden ana- lysointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eläinten terveydenhoito suunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jalostussuunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
astutussuunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
elävä EUROP- luokituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ultrauksia (tiine- ys/sikiöiden laskenta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eläinten punnituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teurasluokkien tallen- nuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Tilamme toimintaa tullaan kehittämään seuraavissa asioissa *

Lammastalouteen liittyviä asioita



	kehitettävä asia nykytila on riittävä	
ruokinnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rehunäytteiden analysointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eläinten terveydenhoito suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jalostussuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
astutussuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
elävä EUROP-luokitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ultraukset (tiineys/sikiöiden laskenta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eläinten punnitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teurasluokkien tallennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Tilallamme tarvitaan koulutusta tai ulkopuolista asiantuntijaa erityisesti kirjaa tärkeimmät asiat tilalle lammastalouteen liittyvissä asioissa

Minkälaisia koulutuspäiviä

Mitä asiantuntijapalveluita

26. Kuinka usein tilallamme tehdään *

Kasvinviljelyyn liittyviä asioita

	monta kertaa vuodessa	kerran vuodessa	3-5 vuoden välein	10 vuoden välein	ei koskaan
viljelysuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viljelykiertosuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kasvinsuojelusuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D-arvon mukainen korjuusuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nurmen täydennyskylvö suunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pellon kasvukunnon kartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kasvustonäytteitä kasvukauden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ravinnetaseiden laskentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Tilamme toimintaa tullaan kehittämään seuraavissa asioissa *

Kasvinviljely asioissa

	kehitettävä asia	nykytila on riittävä
viljelysuunnitelman teossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viljelykiertosuunnitelma teossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kasvinsuojelusuunnitelma teossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D-arvon mukaisessa korjuusuunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nurmen täydennyskylvö suunnitelmassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pellon kasvukunnon kartoituksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kasvustonäytteitä kasvukauden aikanaissessa seurannassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ravinnetaseiden laskennassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Tilallamme tarvitaan koulutusta tai ulkopuolista asiantuntijaa erityisesti

Kirjaa tärkeimmät asiat tilalle kasvinviljely asioissa

Minkälaisia koulutuspäiviä

Mitä asiantuntijapalveluita

29. Kuinka usein tilallamme tehdään *

Hyvinvointiin ja verkostoitumiseen yms. liittyviä asioita

	monta kertaa vuodessa	kerran vuodessa	3-5 vuo- den välein	10 vuo- den välein	ei kos- kaan
töiden organisointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomasuunnitelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä kuluttajapor- taan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä muiden maa- tilayrittäjien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä lähiseudun kauppojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Tilamme toimintaa tullaan kehittämään seuraavissa asioissa *

Hyvinvointiin yms. liittyviä asioita

	kehitettävä asia nykytila on riittävä	
töiden organisointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomasuunnitelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä kuluttajaportaan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä muiden maatilayrittäjien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötä lähiseudun kauppojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Tilallamme tarvitaan koulutusta tai ulkopuolista asiantuntijaa erityisesti

kirjaa tärkeimmät asiat tilalle hyvinvointiin yms. liittyvissä asioissa

Minkälaisia koulutuspäiviä

Mitä asiantuntijapalveluita

32. Johtaminen tilalla *

	ei koskaan	joskus	useimmiten	aina
Päätösten teko on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätökset ovat oikeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten tueksi käytän ulkopuolista apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitteluun varataan aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tulokset kiinnostavat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteita kirjataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteita seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheistä viisastutaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän kirjallisista hommista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Tiedon hankinta tilalla *

	en kos- kaan	1-2 kertaa vuodessa	3-5 kertaa vuodessa	enemmän kuin 5 kertaa vuodessa
käyn koulutuspäivillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haen tiedon netistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haen tietoa muilta viljeli- jöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haen tietoja asiantuntijoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luen kirjoja, oppaita yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen mukana pienryhmä- toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Muita tapoja tiedon hankinnassa edellisten lisäksi

35. Lampurin työssä minua motivoi *

	ei ollen- kaan	vähän	melko paljon	paljon	erittäin paljon
raha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

itsenäinen yrittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinoinnin mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ympäristön hoito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus ekologiseen tuotantoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mielenkiintoinen eläin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Muita motivaatio tekijöitä

37. Vapaa sana

Kirjoita vapaasti ajatuksia lammastalouden kehittämiseksi !
